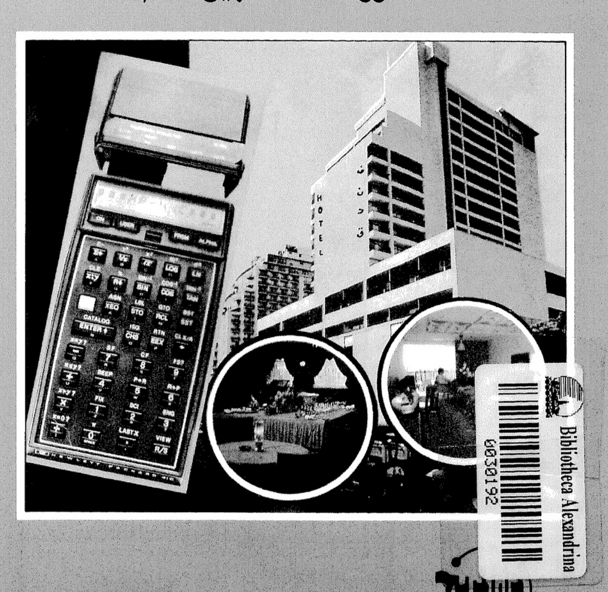
محاسبة المؤسسات الفندقية

تأليف

الدكتور/ محمد نبيل علام



دار المريخ للنشر

دراسات في المحاسبة

محاسبة المؤسسات الفندقية

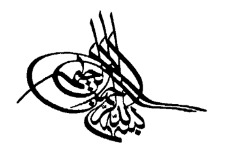
منهج علمي
لتخطيط ورقابة وقياس الأداء الفندقي

الدكتور / محمد نبيل علام



ص.ب ١٠٧٢٠ ــ الرياض : ١١٤٤٣ ــ تلكس ٤٠٣١٢٩
المملكة العربية السعودية ــ تليفون ٤٦٥٨٥٢٣ ــ ٤٦٤٧٥٣١

رقم الإيداع ١٠٠٣١ / ١٩٩١



فَأَمَّا ٱلزَّبَدُ فَيَذۡهَبُ جُفَآءٗۖ وَأَمَّا مَا يَنفَعُ ٱلنَّاسَ فَيَمۡكُثُ فِي ٱلۡأَرۡضِۚ

(صدق الله العظيم)
(الرعد - ١٧)

□ إهـــداء □

إلى والداى وزوجتى الوفية وأبنائى عمرو وعلى ..

عرفاناً .. ووفاءاً .. وأملاً ..

مقدمة

لم يعد النشاط الفندق اليوم قاصراً على مجرد تقديم خدمة المبيت للنزلاء فحسب ، وإنما تطور ذلك النشاط سريعاً وتشعب واحتل مكانته اللائقة بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة إلى أن صار يطلق عليه اصطلاح « الصناعة الفندقية » . وظهرت مؤسسات فندقية ضخمة عملاقة تنتشر فروعها فى كافة أنحاء العالم ، وتتجاوز رؤوس أموالها مليارات الدولارات . وأصبح لتلك الصناعة دورها البارز فى الحياة الاقتصادية ، وإسهامها وتأثيرها المباشر – وغير المباشر – على الدخل القومى للبلاد فى دول العالم باختلاف نظمها الاقتصادية .

وتبرز أهمية وتتضح فائدة المفاهيم والأسس العلمية بين دفتى هذا الكتاب فيما يمكن أن تسهم به موضوعاته فى إعداد وتهيئة الكوادر والكفاءات العربية المؤهلة والقادرة على تحمل مسئولية تلك الصناعة على أسس علمية ، عن طريق ما تفتحه تلك الموضوعات من أفاق واسعة ومجالات جديدة للبحث والدراسة والتعلم . فالكتاب يهدف إلى تنشيط ديناميكية الإدارة فى المجال الفندق عن طريق عرض وتقديم الأسس العلمية المحاسبية والمفاهيم العملية التطبيقية لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة .

فحقيقة الأمر أن المكتبة العربية لم يقدم لها حتى اليوم مرجع محاسبى متكامل ينقل الاهتمام من مجرد التركيز على النواحى الإجرائية وأساسيات القيد والتسجيل المحاسبى لذلك النشاط ، إلى جوهر العمل المحاسبى الفندق ودوره فى مجال تخطيط وتحليل ورقابة ذلك النشاط ، دون أهمال للجوانب المحاسبية للقياس والتقرير عن نتائج ذلك الأداء . فالكتابات المحاسبية المحدودة على المستوى العربى فى المجال الفندق لا تعدو – فى رأى الكاتب – أن تكون مجرد مذكرات مختصرة تركز بصفة أساسية على مبادىء القيد والتسجيل ، دون عمق أو إضافة لمفاهيم التخطيط والرقابة والتحليل فى مجال تلك الصناعة .

وقد حرص الكاتب فى كافة مراحل عرضه للجوانب المحاسبية للأنشطة الفندقية على أن يلتزم بتعاليم الدين الإسلامى الحنيف . ومن ثم فلم يتناول الكاتب نظم الرقابة الداخلية على مستودعات المشروبات الروحية ، أو الإجراءات المحاسبية لمعالجة تكاليف وإيرادات الخمور ، أو الإيرادات والمصروفات الخاصة بالحفلات الترفيهية .. الخ باعتبارها أنشطة فندقية لا تجيزها تعاليم الدين الإسلامى ، وغير مسموح بها فى معظم دول العالم العربى .

وقد انقسم الكتاب إلى ستة أبواب رئيسية . تناول الباب الأول أساسيات النظام المحاسبى فى الفنادق ، الباب الثانى الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة ، الباب الثالث الدفاتر والقيود والدورات المستندية الفندقية ، الباب الرابع الجرد والحسابات الختامية الفندقية ، الباب الخامس الموازنات التخطيطية الفندقية ، وأخيراً اختص الباب السادس بالأساليب التحليلية فى القطاع الفندقى .

والله أســأل أن يسهم هذا الكتاب فى سد الفراغ الحالى بالمكتبة العربية فى هذا المجال ، وأن يجد العاملون والدارسون فى حقل الصناعة الفندقية فى هذا الكتاب فائدة وعوناً .

والله المــوفـق

المؤلف

المحتويات

البـاب الأول
أساسيات النظام المحاسبى فى الفنـادق

البـاب الثـانى
الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة

الباب الثالث
الدفاتر والقيود والدورات المستندية الفندقية

البـــاب الـرابـع

الجرد والحسابات الختامية الفندقية

البـــاب الخامس

الموازنات التخطيطية الفنـدقيـة

البـاب السـادس
الأساليب التحليليـة فى الفنـادق

الباب الأول

أساسيات النظام المحاسبى
فى الفنادق

أولاً : الخصائص المميزة للنشاط الفندق وأثرها على تنظميه المحاسبى :

للنشاط الفندق مجموعة من الخصائص التى تميزه عن غيره من الأنشطة الاقتصادية الأخرى سواء كانت صناعية أو تجارية أو حتى خدمية .

وتعكس تلك الخصائص التى يتميز بها هذا النشاط مجموعة من التأثيرات ، وتولد مجموعة من الاعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان عند إعداد وتصميم النظم المحاسبية الخاصة بذلك النشاط . وفيما يلى نتناول تلك الخصائص وأثارها على النحو التالى :

١ ــ موسمية النشاط الفندق :

يتسم النشاط الفندق بالموسمية ، فهو ليس نشاطاً ثابت الحجم على مدار العام . ففى بعض فصول السنة يزداد الإقبال على الفنادق ويرتفع حجم النشاط ، وفى بعض الفصول الأخرى ينخفض الإقبال على الفنادق وينخفض بالتالى حجم النشاط ، كما هو الحال فى بعض المناطق فى فصول الصيف وبعض المناطق الأخرى فى فصول الشتاء . وكما يتسم النشاط بالموسمية على مستوى الفصول فإنه يتسم أيضاً بالتغير على مستوى الأسابيع ، كما يلاحظ من زيادة الاقبال على الفنادق فى أيام نهاية الأسبوع عنها فى باقى أيام الأسبوع حيث تفضل بعض الأسر قضاء عطلة نهاية الأسبوع خارج مناطق إقامتهم .

وفى بعض دول العالم وبسبب اعتبارات دينية معينة فإن النشاط الفندق فيها يتسم بالموسمية فى أوقات معينة منها على مدار العام ، كما هو الحال بالنسبة للمملكة ففى أوقات الحج يرتفع حجم النشاط فى مكة المكرمة والمدينة المنورة فى مواجهة الأعداد الضخمة التى تأتي إلى تلك المناطق فى تواريخ محددة بذاتها لأداء مناسك الحج .

وتفرز هذه الخاصية بعض الآثار والنتائج التى من أهمها :

ــ ضرورة اتباع أساليب علمية للتنبؤ بالتقلبات فى حجم النشاط على مدار العام . ويحتم ذلك الأثر ضرورة الاهتمام بتصميم نظم محاسبية مرنة قادرة على استيعاب ومتابعة

التعاملات المالية خلال فترات الذروة بنفس درجة الكفاءة التى يتم بها إثبات ومراجعة تلك التعاملات خلال باقى الفترات الأخرى .

– ضرورة الاهتمام بحصر وتحديد الطاقات العاطلة غير المستغلة فى غير المواسم على مدار العام . ويحتم ذلك الأثر أن يكون النظام المحاسبى المستخدم قادراً على إمداد الإدارة بالبيانات الإحصائية التفصيلية عن أحجام الطاقات غير المستغلة موزعة على مدار الغام ، حتى يمكن للإدارة التفكير فى بدائل إستغلالها على أساس علمى فى ضوء تلك البيانات .

– ضرورة الاهتمام بأنظمة الرقابة عند تصميم النظام بالشكل الذى يكفل فرص رقابة فعالة على عمليات الصرف والتحصيل فى فترات الذروة لضمان عدم حدوث أى تلاعبات أو أخطاء فى تلك الفترات بالذات تحت تأثير ضغط العمل .

٢ ــ التعامل النقدى السريع :

فى الغالبية العظمى من الأحوال تتم تعاملات النزلاء مع الفندق نقداً . إذ لايتصور أن يقوم النزيل بالحصول على خدمات الفندق من مبيت وطعام وغيره ، على أن يتم السداد فيما بعد . فالتعاملات أساساً هى تعاملات نقدية ، علاوة على أنها تتسم بصفة السرعة . فالعميل يتعامل مع الفندق لمدة يوم أو أيام محددة لاتتجاوز فى كثير من الأحوال أسبوعاً أو مايقرب قبل أن يغادر الفندق ويسدد حسابه .

وتحتم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبى المستخدم له نفس السرعة فى عمليات التسجيل والمراجعة بالشكل الذى يضمن أن يكون رصيد حساب العميل (النزيل) عما حصل عليه من خدمات جاهزاً فور طلبه فى أى لحظة ، أو فى خلال ساعات معدودة – أو أقل – من لحظة طلبه . إذ أنه من غير المتصور أن يطلب من العميل الانتظار لمدة يوم – مثلاً – لحين الانتهاء من تسجيل ومراجعة مفردات حسابه .

ويضاعف من أهمية وحساسية تلك الخاصية بالذات أنه فى كثير من الأحوال تنتهى علاقة العميل بالفندق بمجرد مغادرته ، ولا يكون معلوماً لادارة الفندق ما إذا كان العميل سوف يعود لطلب خدمات الفندق مرة أخرى من عدمه . وبالتالى فإن حدوث أى خطأ فى تحديد رصيد حساب النزيل يصبح من الصعب تسويته فيما بعد . وفى كلتا

الحالتين ، سواء كان الخطأ فى صالح العميل أو فى غير صالح العميل فإن النتيجة غير مرغوبة . فإذا كان الخطأ فى صالح العميل فإن ذلك ولا جدال يمثل خسارة على الفندق .

وإذا كان الخطأ فى غير صالح العميل فإن ذلك ولا جدال يمثل إساءة للفندق . والنظام المحاسبى الفعال بالفنادق هو ذلك النظام القادر على ضبط ومراجعة تلك التعاملات النقدية السريعة دون خسائر أو إساءات .

٣ ــ تنوع النشاط الفندق :

الأصل فى النشاط الفندق أنه نشاط خدمى « صناعة خدمية » حيث يقوم الفندق بتقديم خدمات متنوعة للعملاء سواء كان ذلك فى شكل مبيت أو أطعمة أو ترفيه أو حفلات . إلا أن أداء ذلك النشاط الخدمى إستلزم أن يباشر الفندق نشاطاً تجارياً فى شكل شراء المواد الغذائية اللازمة لتقديم الوجبات الغذائية ، وتأجير محلات لتقديم الخدمات المختلفة مثل الغسيل والكى والحلاقة .. الخ ، وشراء مايلزم الفندق من لوازم لتقديم خدمة المبيت . بل أن بعض الفنادق الكبرى تمتلك مزارع للخضر والفاكهة والدواجن والمواشى لتلبية احتياجاتها ذاتياً ثم تصريف الفائض ، مما يضفى على نشاطاتها الصفة الزراعية التجارية .

بل أن ما تقوم به بعض الفنادق الضخمة من عمليات بالمطابخ يشبه إلى حد كبير ماتقوم به المشروعات الصناعية من تحويل للمواد الأولية (الخضروات واللحوم) إلى سلع تامة الصنع (أصناف من المأكولات والوجبات) ، مما يضفى على نشاطها الصبغة الصناعية إلى حد كبير .

ولا جدال فى أن هذا التنوع فى النشاط بين تجارى وزراعى وصناعى بالإضافة إلى النشاط الخدمى يحتم تصميم نظم محاسبية قادرة على تتبع وإثبات تلك العمليات المتنوعة ، بشكل يختلف عن النظم المحاسبية المستخدمة فى القطاعات الأخرى ، والتى غالباً ما تختص بنوع واحد فقط من النشاط . ولهذا تتأثر نظم المحاسبة فى الفنادق بمبادىء محاسبة المنشآت ذات الأقسام لإمكان تحديد نتائج العمليات الخدمية منفصلة عن نتائج الأنشطة التجارية أو الزراعية وهكذا .

٤ ـ عدم قابلية الإنتاج للتخزين :

فى المشروعات الصناعية – على سبيل المثال – فإن الإنتاج غير المباع يمكن تخزينه والاحتفاظ به وبيعه فى الفترات القادمة . بل قد تعمد بعض المشروعات لتخزين إنتاجها والاحتفاظ به لفترات قادمة للاستفادة من تغيرات الأسعار وتحقيق أرباح نتيجة لذلك .

أما فى الصناعة الفندقية فإن الإنتاج المقدم وهو خدمة المبيت لا يمكن تخزينها لفترات قادمة . فالإنتاج يستهلك بمجرد إنتاجه سواء إستخدم أو لم يستخدم . فالغرفة التى يوفرها الفندق للمبيت ينحمل الفندق تكلفتها فى كل ليلة سواء كانت الغرفة شاغرة أو مستخدمة ، ولايمكن تخزين الخدمة لحين طلبها دون أن يتحمل الفندق تكلفتها .

وتحتم تلك الخاصية أن يكون النظام المحاسبى المستخدم قادراً على إمداد الإدارة بالبيانات اللازمة العى تتيح لها النزول بأسعار الإقامة – فى الفترات التى يوجد بها طاقات غير مستغلة – إلى الحد الذى يكفل امتصاص تلك الطاقات المنتجة غير القابلة للتخزين . وعادة ما تقوم الفنادق باستغلال تلك الطاقات عن طريق التنسيق لاستقبال أفواج سياحية بأسعار مخفضة فى تلك الفترات للمساهمة فى تغطية جزء من التكاليف الثابتة للخدمة ، بدلاً من تركها معطلة وعدم إمكانية تخزينها .

٥ ـ كثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال المتداول :

تنعكس طبيعة النشاط الفندقى على أصول الثابتة ورأس ماله المتداول . فنظراً لأن النشاط الأساسى للفندق هو نشاط خدمى بالدرجة الأولى وليس نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو زراعياً ، لذا نلاحظ أن نسبة استثمارات الفندق فى معداته وأصوله الثابتة تشكل نسبة عالية للغاية من إجمالى الاستثمارات . وتتراوح هذه النسبة بين (٧٠٪) إلى (٨٠ ٪) ، بل وتصل فى بعض الفنادق الكبيرة التى تمتلك المبانى الخاصة بالفندق وملحقاتها إلى (٩٠ ٪) من إجمالى الاستثمارات .

أما رأس المال المتداول للفندق فإنه يتميز بسرعة معدل دورانه وصغر نسبته إلى إجمالى الاستثمارات . والسبب فى ذلك أن المخزون السلعى باعتباره أهم مفردات رأس المال المتداول يتميز بإنخفاض قيمته . فالمخزون السلعى عبارة عن المخزون من المؤن والتى تتميز بقابليتها للتلف بسرعة أو فقدان نكهتها إذا ما احتفظ بها الفندق لمدة طويلة . فلهذا فإن

الفنادق لا تحتفظ بمخزون سلعى كبير - وبالتالى تنخفض قيمته - كما أنها تقوم بالشراء على فترات قصيرة متعاقبة وبالتالى تزداد سرعة دورانه . كما يلاحظ أن الخدمات التى يقدمها الفندق للعملاء تتم كلها بالنقد أو لأجل قصير جداً لايتجاوز الأسبوع فى معظم الأحوال . وحيث أن المصروفات الثابتة للفندق تمثل حوالى ٢٠ ٪ من مجمل الإيراد ، فإن إدارة الفندق التى يمكن لها أن تغطى تلك المصروفات من الايرادات الجارية غالباً لا تواجه مشاكل فى السيولة النقدية ، أو الالتجاء إلى التمويل الخارجى .

وإن كانت الخصائص الخمسة السابقة ذات انعكاسات مباشرة على النظم المحاسبية المستخدمة فى القطاع الفندق ، فإن لذلك النشاط أيضاً خصائص أخرى ذات تأثير غير مباشر على النظام المحاسبى ومن أهم تلك الخصائص :

٦ ـــ جغرافية النشاط الفندق :

فالنشاط الفندق يتسم بالجغرافية حيث يرتفع الطلب على الخدمات الفندقية فى مواقع معينة بالذات على طول البلاد . كما هو الحال بالنسبة لارتفاع الطلب على خدمات الفنادق فى مكة المكرمة والمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية ، وارتفاع الطلب على خدمات الفنادق فى الأقصر وأسوان بجمهورية مصر العربية ، وارتفاع الطلب على خدمات الفنادق فى روما بإيطاليا وهكذا . بل ومن الملاحظ أيضاً أن الفنادق الممتازة وفنادق الدرجة الأولى لاتقام - جغرافياً - إلا فى المدن الكبرى والرئيسية فقط من البلاد وذلك بسبب خاصية جغرافية النشاط وتوقع ازدياد الطلب على خدمات الفنادق فى تلك الأماكن بالذات .

٧ ـــ تأثر النشاط الفندق بأذواق المستهلكين :

عملياً لا يمكن للفندق أن يختار أو ينتقى نزلاءه من فئات أو طبقات معينة بذاتها . وإنما يحدد النزلاء الفندق الـذى يرغبون فى النزول فيه فى ضوء إمكانياتهم المادية . وبالتالى فإن الفندق يستقبل فى اليوم الواحد خليطاً متنوعاً من النزلاء من أذواق وثقافات وعادات ولغات ورغبات مختلفة .

وعلى إدارة الفندق الناجحة أن تلبى جميع احتياجات هؤلاء النزلاء بكل تلك الاختلافات السابقة من أطعمة وخدمات ووسائل ترفيه مع الالتزام بنظم الدولة

تقاليدها . وعلى سبيل المثال ، فإن نظم المملكة العربية السعودية تحرم تقديم المشروبات لروحية وأنواع معينة من اللحوم ، وذلك فيما يتصل بالأطعمة والمشروبات . أما من حيث الخدمات ووسائل الترفيه فإن نظم المملكة تحرم الحفلات الراقصة وألعاب الميسر ، على اعتبار أن كل ماتقدم تحرمه تعاليم ديننا الإسلامى الحنيف ، فى حين تعتبر هذه الأطعمة والمشروبات ووسائل التسلية مصدراً هاماً من مصادر إيرادات الفنادق فى دول كثيرة من العالم .

٨ ـــ الاعتماد بصفة أساسية على العنصر البشرى :

النشاط الفندقى باعتباره نشاطاً خدمياً يعتمد أساساً – شأنه فى ذلك شأن باقى الأنشطة الخدمية – على العنصر البشرى (الإنسانى) . وان كان الأمر فى حقيقته أن أهمية ذلك العنصر تبرز بصفة خاصة فى النشاط الفندقى عن المشروعات الأخرى على اعتبار أن حسن المعاملة والاستقبال والأمانة المتناهية والكفاءة .. الخ هى كلها أمور إنسانية تميز فندقاً عن اخر وتؤثر بشكل مباشر فى تفضيل النزيل لفندق عن اخر .

ولهذا تهتم الكثير من دول العالم بإعداد وتهيئة الكوادر الوطنية اللازمة للعمل بالقطاع الفندقى ، وتنشأ لهذا الغرض المعاهد العليا والمتوسطة والكليات اللازمة لإعداد تلك الكوادر . هذا بالإضافة إلى البرامج التدريبية فى أثناء العمل داخل وخارج حدود البلاد للوقوف على أحدث تطورات ذلك القطاع ذى الدور الهام والحيوى فى النشاط الاقتصادى .

ولا جدال فى أن كل تلك الخصائص السابقة هى خصائص تميز نشاط القطاع الفندقى عن غيره من القطاعات . وتحتم تلك الخصائص – وبالذات الخمسة الأولى منها – ضرورة أخذها فى الاعتبار عند إعداد وتصميم النظام المحاسبى لنشاط ذلك القطاع . وذلك حتى يكون النظام قادراً على ضبط ومراجعة المعاملات المالية وفرص رقابة فعالة عليها ، وكذا إمداد الإدارة بكافة البيانات اللازمة لتحديد نتائج الأعمال وتصوير المركز المالى واتخاذ القرارات اللازمة .

ثانياً : المفاهيم المحاسبية للنشاط الفندقى :

الفنادق هى وحدات اقتصادية تهدف للربح . وبتطبيق المحاسبة بمفهومها العام على

الأنشطة الفندقية السابق عرض خصائصها ، فإن مفاهيم محاسبة الفنادق تتبلور فى النقاط التالية :

١ ــ مزج المفاهيم المحاسبية من مبادىء وفروض وسياسات بالنشاط الفندق للوقوف على مدى تأثر البنود المحاسبية لهذا النشاط بتلك المفاهيم المحاسبية .

٢ ــ إبراز الصفات والخصائص المميزة للنشاط الفندق مع التركيز على الخصائص والصفات التى يدخل فى تقديرها عنصر الاحتمالات ، وبيان الأساليب المتبعة فى تقدير قيمتها وفقاً للتغيرات المتوقعة فى حجم النشاط سواء باختلاف المواسم أو المواقع الجغرافية لتلك الفنادق .

٣ ــ إجراء التحليل المالى للبنود المحاسبية للنشاط الفندق بالقوائم المالية للتعرف على مدى كفاءة الإدارة فى استغلال الموارد المتاحة لديها عن طريق مقارنة المعدلات المحسوبة فى الفترة الحالية بفترات سابقة لنفس الفندق أو مقارنتها بالفنادق المماثلة .

٤ ــ تأكيد أهمية الجانب الرقابى للنظم المحاسبية لذلك القطاع لضبط ورقابة عملياته النقدية ذات معدل الدوران السريع مع سرعة تقاطر وانصراف النزلاء خلال أيام محددة . الأمر الذى يبرز ضرورة دور نظم الرقابة الداخلية بالفندق سواء من حيث سرعة وكفاءة عمليات المراجعة الداخلية ، حسن نظم الاختيار والتدريب ، فاعلية نظم الحوافز الإيجابية والسلبية ... الخ .

٥ ــ إعطاء عناية خاصة لأساليب المحاسبة الإدارية فى ذلك القطاع جنباً إلى جنب مع أهداف المحاسبة المالية. لإمكان توفير البيانات اللازمة لأغراض التخطيط والمتابعة وإتخاذ القرارات . فالطبيعة الخاصة للنشاط الفندق من حيث تشعبه لأكثر من مجال (خدمى – تجارى – صناعى) تبرز دور أساليب المحاسبة الإدارية المختلفة كالموازنات التخطيطية ، تحليل التعادل ، تحليل حساسية الربحية ، دراسة أثر التغير فى التشكيلة البيعية (المزج البيعى) على الربحية ... الخ .

٦ ــ الاهتمام بتوفير البيانات الإحصائية وتأكيد أهميتها جنباً إلى جنب مع البيانات المالية مثل معدلات الأشغال وفترات الذروة وفترات الركود وجنسيات النزلاء ونوعيتهم ومتوسط مدد الإقامة ومتوسط الانفاق .. الخ . وتتيح مثل هذه البيانات والمعلومات الإحصائية لإدارة الفندق رسم وتخطيط سياسات الفندق بكفاءة عالية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للنزلاء .

ثالثاً : الإيرادات والمصروفات الفندقية :

تختلف وتتنوع إيرادات ومصروفات كل فندق بحسب درجة الفندق وموقعه والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة ، ولكن بشكل عام يمكن تقسيم إيرادات الفنادق إلى العناصر التالية :

- إيرادات الإقامة أو خدمة المبيت « إيجار الغرف » .
- ثمن الوجبات والأطعمة المختلفة .
- ثمن المشروبات الغازية والمياه المعدنية (والمشروبات الروحية فى الدول التى لاتحرم أنظمتها ذلك) .
- المتحصلات من الغسيل والكى والتنظيف .
- المتحصلات من المكالمات التليفونية والتلكس .
- إيرادات حمامات السباحة وملاعب التنس .
- إيرادات المحلات التجارية والتحف والهدايا والملابس وصالونات التجميل .
- إيرادات الترجمة والنسخ والتصوير ، إذا كانت هذه الخدمات لا تؤدى للنزلاء مجاناً .
- إيرادات من الاستثمارات فى الأوراق المالية .

وبالمثل ، فإن مصروفات الفندق يمكن تقسيمها بشكل عام إلى العناصر التالية :

- المبالغ الخاصة بمشتريات المؤن ولوازم الواجبات الغذائية كالخضروات واللحوم والفواكه والأسماك والزيوت .. الخ .
- المبالغ الخاصة بمشتريات المشروبات المختلفة الغازية والمياه المعدنية والعصائر بكافة لوازمها .
- المبالغ الخاصة بمشتريات الأصول الفندقية المختلفة كالأثاثات والأجهزة والمعدات والأغطية والمفارش والمناشف وأدوات المائدة والصينى والبلور .. الخ .
- المصروفات الإدارية والعمومية كالأجور والمهايا والإيجار والإعلان والدعاية ووجبات الموظفين والزى الخاص بالمستخدمين والموظفين وما إلى ذلك من مصروفات إدارية .

هذا ويلاحظ أن :

١ ــ بشكل عام ، الثلاثة الأنواع الأولى من المصروفات تخص الوظائف الفنية الفندقية ، أما النوع الرابع من المصروفات فهى خاصة بالوظائف الإدارية أو المعاونة ، كما سيرد ذكره .

٢ ــ من وجهة النظر التكاليفية ، فإن كل الأنواع السابقة يمكن تقسيمها إلى عناصر تكاليف مباشرة وعناصر تكاليف غير مباشرة . وكذا يمكن تقسيمها إلى عناصر تكاليف متغيرة وعناصر تكاليف ثابتة ، كما سيرد ذكره تفصيلاً فى موضع لاحق .

رابعاً : اعتبارات التخطيط والتنظيم الفندق :

إن القواعد والمبادىء التى تحكم عملية التنظيم المحاسبى فى القطاع الفندقى هى ذاتها قواعد ومبادىء ومفاهيم وفروض وسياسات علم المحاسبة بمفهومها الواسع . غاية الأمر أن مجال تطبيقها هو الذى يختلف ، ودرجات ونقاط التركيز تتغير بالتالى ، نظراً لتغير مجال التطبيق .

وبصفة عامة فإن الأهداف الأساسية للتنظيم المحاسبى لأى نشاط لا بد وأن تدور فى النهاية حول ضرورة تسجيل معاملات ذلك النشاط وأحداثه المالية ، بالشكل الذى يتيح تحديد نتائج أعمال ذلك النشاط وقياسها فى شكل صافى ربح أو صافى خسارة ، وكذا تحديد وتصوير المركز المالى الحقيقى لهذه الوحدة الاقتصادية فى نهاية فترة زمنية معينة . هذا بالإضافة إلى المحافظة على أصول الوحدة وممتلكاتها وحقوقها من الغش أو السرقة أو التلاعب أو الضياع ، وتوفير البيانات اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

ولهذا فإن التنظيم المحاسبى للفنادق لا بد وأن يراعى عند إعداده عدد من الإعتبارات من أهمها :

- الملائمة والتوافق مع طبيعة النشاط الفندقى وخصائصه بشكل واضح ومبسط ، مع عدم التضحية فى نفس الوقت بعاملى السرعة والدقة فى إنتاج البيانات والمعلومات .
- أن يكون النظام قادراً على إنتاج كافة البيانات والمعلومات بالشكل وفى الوقت

المناسب لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات على مستوى إدارة الفندق ، والرقابة والمتابعة على مستوى الأجهزة المختلفة المعنية بالدولة .

- أن يكون النظام مرناً حتى يستطيع استيعاب التغيرات التى تحدث فى حجم النشاط الفندق – سواء بالزيارة أو بالنقص – دون الحاجة إلى إعادة تصميم النظام فى كل مرة بالكامل .
- أن يكون النظام قادراً على المواجهة والوفاء باحتياجات النشاط الخدمى للفندق (تأجير الغرف وخدمة النزلاء) والنشاط التجارى للفندق (محلات البيع المختلفة) والنشاط الصناعى البسيط للفندق (نشاط المطابخ) بنفس درجة الكفاءة والدقة لكل تلك الأنشطة .
- أن يعطى النظام أهمية لائقة للبيانات الإحصائية الخاصة بحركة النزلاء ويوفر كل المعلومات عنهم بنفس درجة الأهمية التى يعطيها للبيانات المالية نظراً لما لتلك البيانات الأولى من أهمية فى تخطيط استغلال طاقات الفندق أفضل استغلال .

مقومات النظام المحاسبى الفندق :

تأسيساً على ماتقدم ، يمكن القول بأن نظام المحاسبة الفندق يرتكز على مجموعة من المقومات – من أهمها :

الدليل المحاسبى :

وهو كشف أو قائمة أو كتيب يحتوى على كافة حسابات الفندق الرئيسية الفرعية مرتبة ومبوبة بطريقة سليمة منظمة تكفل تحديد طبيعة كل حساب من حسابات الفندق وتصنيفه بحسب ما إذا كان مصروفاً أو إيرادا أو أصلا أو خصما .

المجموعة المستندية :

وتعتبر المستندات هى الدليل المادى أو الملموس الذى يثبت ويؤيد صحة وسلامة تعاملات الفندق . وقد تكون هذه المستندات مستندات مالية تثبت وقائع وأحداث مالية ، وتتخذ فى هذه الحالة المستندات كمصدر للقيد فى سجلات الفندق ودفاتره . وقد تكون مستندات تحتوى على معلومات إحصائية ، وتتخذ فى هذه الحالة هذه المستندات أساساً لإعداد الكشوف والقوائم الإحصائية اللازمة لمتابعة اتجاهات أداء الفندق وتخطيط سياساته .

إدارات الفندق وأقسامه ، أو بين إدارات الفندق والغير . والمستندات الخارجية هى تلك المستندات الصادرة عن الغير والواردة للفندق . ويلزم تصميم هذه المستندات الأخذ فى الاعتبار كل الشروط الواجب مراعاتها فى هذا المجال من وضوح وبساطة ودقة وموضوعية .. الخ بما يحقق الغرض من استخدام هذه المستندات .

المجموعة الدفترية :

وهى السجلات التى يتم فيها إثبات عمليات الفندق وأحداثه المالية ، ومصدر القيد فى هذه السجلات هو المستندات المختلفة الخاصة بتلك العمليات . وبالطبع فإن هذه الدفاتر تختلف من فندق إلى آخر من حيث النوع والعدد والشكل بحسب حجم الفندق ودرجته ومدى تنوع أنشطته . فالفنادق الكبرى ترغب فى معرفة نتائج الأداء على مستوى كل قسم من الأقسام وعلى مستوى كل نشاط من أنشطة الفندق الرئيسية . أما الفنادق المتوسطة - والصغرى - فقد ترى الاكتفاء بمعرفة نتائج الأداء الكلية أو النهائية للفندق كله كوحدة واحدة . وبالطبع فإن تصميم الدفاتر والسجلات سوف يختلف فى الحالتين فى ضوء ما تقرره الإدارة من سياسات .

ومن بين الطرق المحاسبية المعروفة ، فإن الطريقة الإيطالية فى المحاسبة تناسب الفنادق الصغرى ، وهى فنادق الدرجة الثالثة وبعض فنادق الدرجة الثانية . أما الطريقة الفرنسية والتى تعتمد على اليوميات المساعدة التحليلية فهى الطريقة التى تناسب الفنادق الكبرى . كما أن معظم الفنادق الكبرى تفضل استخدام نظم المحاسبة الآلية للمزايا العديدة لتلك النظم . وبالطبع فإن تصميم المجموعة الدفترية الأساسية سوف يختلف تحت تأثير كل هذه الاعتبارات ، وخاصة فى حالة اتباع نظام المحاسبة الآلية .

موازين المراجعة وحسابات المراقبة الاجمالية :

بعد ترصيد حسابات الأستاذ المختلفة يتم اعداد موازين المراجعة للفندق . وسواء كانت هذه الموازين مراجعة بالأرصدة أو بالمجاميع ، فان التوازن الحسابى لتلك الموازين هو شرط أساس ويعد قرينة على صحة وسلامة العمل المحاسبى والرقابة على الحسابات . وان كان من المعروف أن التوازن هنا لايعد دليلا قاطعا على صحة العمل المحاسبى ، نظرا لعدم قدرة هذه الموازين على كشف بعض أنواع من أخطاء العمل المحاسبى .

كما تسهم الحسابات الاجمالية – حسابات المراقبة – بدور فعال فى ضبط ورقابة أرصدة الحسابات الشخصية للمدينين والدائنين . اذ لابد وأن يتطابق مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للمدينين بدفتر الأستاذ الظاهر بدفتر الأستاذ العام ، فى حالة اتباع الطريقة الفرنسية .

ونفس القول بالنسبة لمجموع أرصدة الحسابات الشخصية للدائنين بدفتر أستاذ مساعد الدائنين والتى لابد وان تتطابق مع رصيد حساب اجمالى الدائنين الظاهر بدفتر الأستاذ العام ، كما سيرد ذكره .

ولاشك فى أن التوازن الحسابى لموازين المراجعة والتطابق المحاسبى للحسابات الاجمالية هى أركان رقابية هامة من أركان النظام المحاسبى الفندق .

– مجموعة من التعليمات واللوائح الرقابية :

ويقصد بها التعليمات والاجراءات واللوائح سواء الداخلية التى تصدرها إدارة الفندق أو التى تحددها نظم الدولة ومذكرتها التنفيذية فالإجراءات المحاسبية لابد وأن تتم فى حدود هذه اللوائح والتعليمات ولابد أن يلتزم بها الأفراد العاملون . فالدولة تصدر تعليمات معينة فى تنظيم العمل بالفنادق وتطلب ضرورة استيفاء وتقديم بيانات معينة ، والإلتزام بقواعد معينة .

والغرض من هذا هو اخضاع نشاط تلك المؤسسات الفندقية لاشراف ورقابة الدولة لضمان أداء ذلك النشاط فى الحدود المرسومة له .

وإدارة الفندق تصدر تعليمات معينة فى تنظيم العمل داخل الفندق بما يضمن حسن أداء العمل وفقا لما تراه الادارة وفى ضوء فلسفتها ، وكيفية أداء بعض الخدمات الفندقية للنزلاء ، وضرورة وجود هيكل تنظيمى واضح للفندق يرسم ويحدد خطوط السلطة والمسئولية وما إلى ذلك .

– مجموعة من التقارير المالية والإحصائية :

ويتحدد شكل هذه التقارير ومحتوياتها ونوعها ومدتها والغرض منها فى ضوء فلسفة إدارة الفندق ورؤيتها وحاجتها للبيانات والمعلومات التى ترى أنها لازمة لرسم السياسات المختلفة وإتخاذ القرارات اللازمة .

وبغض النظر عن الإختلافات السابقة فى شكل ومحتوى وغرض ومدة التقرير .. الخ ، فإن هذه التقارير ما هى فى النهاية إلا وسيلة لتسجيل أداء ماضى أو حاضر أو للتنبؤ بأحداث وأداء مستقبلى .

ملخص البـاب الأول :

للنشاط الفندقى مجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من الأنشطة . وتعكس تلك الخصائص مجموعة من التأثيرات وتولد مجموعة من الإعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان عند تصميم النظام المحاسبى فى القطاع الفندقى .

ومن أهم تلك الخصائص موسمية النشاط الفندقى ، والتعامل النقدى السريع ، وتنوع النشاط الفندقى ، وعدم قابلية الإنتاج للتخزين ، وكثافة الأصول الثابتة وسرعة دوران رأس المال المتداول . وبخلاف الخصائص الخمسة السابقة ، والتى تؤثر بشكل مباشر على التنظيم المحاسبى لقطاع الفنادق ، فإن هناك خصائص أخرى لذلك القطاع من أهمها تأثر النشاط الفندقي بأذواق المستهلكين ، وجغرافية النشاط الفندقي ، والإعتماد بصفة أساسية على العنصر البشرى فى هذا النشاط .

ولما كانت الفنادق هى وحدات إقتصادية تهدف إلى الربح فإن القواعد والمبادىء التى تحكم العمل المحاسبى فى ذلك القطاع تصبح هى ذاتها نفس قواعد ومبادىء ومفاهيم علم المحاسبة الأم . غاية الأمر أن مجال تطبيقها هو الذى اختلف . ويهدف التنظيم المحاسبى لقطاع الفنادق – شأنه شأن أى قطاع أخر – إلى تحديث أعمال ذلك النشاط من ربح أو خسارة ، وتصوير المركز المالى الحقيقى له . ونظراً للطبيعة الخاصة للنشاط الفندقى فإن هناك عدد من الاعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان عند تصميم وإعداد النظم المحاسبية لذلك القطاع مثل المرونة والملائمة والإقتصادية وغيرها .

وتختلف وتتنوع مصروفات وإيرادات الفنادق بحسب درجة كل فندق وفئته وظروفه الإقتصادية وموقعه وتنوع خدماته وما شابه ذلك من إعتبارات . وبغض النظر عن ذلك التنوع فإن النظام المحاسبى الفندقى المستخدم فى تسجيل وحصر تلك المصروفات والإيرادات لابد وأن يرتكز على مجموعة من المقومات من أهمها الدليل المحاسبى ، المجموعة الدفترية ، المجموعة المستندية ، موازين المراجعة وحسابات المراقبة الإجمالية ، مجموعة من التعليمات واللوائح الرقابية ، ومجموعة من التقارير المالية والإحصائية .

أسـئلة للمراجعة على البـاب الأول :

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية – ثم أكتب رأيك فى كل منها بحسب ما إذا كانت (صحيحة) أو (خاطئة) :

– للنشاط الفندقى مجموعة من السمات والخصائص اللازم أخذها فى الاعتبار عند إعداد النظم المحاسبية لهذا القطاع .... (   )

– يقصد بموسمية النشاط الفندقى أن حجم النشاط الفندقى يختلف من موقع إلى موقع جغرافى آخر وليس له صفة الثبات .... (   )

– النظام المحاسبى الجيد هو ذلك النظام الذى يهتم فقط بضبط ورقابة معاملات الفندق وأحداثه المالية فى فترات الذروة باعتبارها الأوقات التى يرتفع فيها ضغط العمل .... (   )

– يهتم النظام المحاسبى فى القطاع الفندقى بالبيانات المالية فقط ولا يهتم بالبيانات الإحصائية على اعتبار أن المحاسبة هى العلم الذى يدور حول تسجيل أحداث المشروع المالية .... (   )

– يمكن لإدارة الفندق أن تضحى بعامل السرعة عند تحديد المبالغ المستحقة على العملاء (النزلاء) ولكن من غير الممكن التضحية بعامل الدقة فى حساب تلك المبالغ .... (   )

– إن حدوث خطأ فى تحديد المبالغ المستحقة على النزيل لصالح الفندق هو أمر مقبول ، ولكن من غير المقبول أن يكون الخطأ لصالح العميل لأن ذلك يعنى خسارة على الفندق .... (   )

– الأصل فى نشاط الفنادق أنه نشاط تجارى ، فى حين يعتبر النشاط الخدمى للفندق هو نشاط ثانوى أو مساعد .... (   )

– الأصل فى نشاط الفندق أنه نشاط صناعى ، ولهذا يطلق على النشاط الفندقى إصطلاح « الصناعة الفندقية » .... (   )

- تتأثر نظم المحاسبة فى الفنادق بمبادىء محاسبة المنشآت ذات الأقسام من حيث تحديد نتائج منفصلة للأنشطة المختلفة .... (   )

- الإنتاج الفندق (خدمة المبيت) يستهلك بمجرد إنتاجه سواء استخدم أو لم يستخدم بمعرفة النزلاء .... (   )

- يجب أن يمد النظام المحاسبى إدارة الفندق بالبيانات اللازمة لإمكان تسعير خدمات المبيت بأسعار تسمح بإمتصاص الطاقات العاملة فى غير مواسم .... (   )

- يتميز النشاط الفندق بكثافة رأس المال المتداول وسرعة معدل دوران رأس المال الثابت .... (   )

- تهتم إدارة الفندق الناجحة بزيادة استثمارتها بقدر الإمكان فى المخزون السلعى من المؤن لضمان تلبية طلبات النزلاء فى أى وقت .... (   )

- كلما ارتفعت درجة الفندق وزاد حجمه كلما انخفضت استثماراته فى الأصول الثابتة والعكس بالعكس .... (   )

- يقصد بجغرافية النشاط الفندق أن حجم النشاط الفندق يختلف باختلاف المواسم على مدار العام .... (   )

- على إدارة الفندق الناجحة أن تلبى جميع احتياجات العملاء لزيادة إيرادات الفندق بغض النظر عن أى اعتبار آخر .... (   )

- يعتمد النشاط الفندق بشكل كبير على العنصر الآلى لضمان تقديم خدمة فندقية على أعلى المستويات ولايهتم ولايعتمد على العنصر البشرى (الإنسانى) .... (   )

- الفنادق هى وحدات اجتماعية تحرص الدولة على إقامتها للمساهمة فى حل مشاكل الإسكان وتوفير أماكن إقامة ملائمة الأفراد .... (   )

- يلزم أن يتسم النظام المحاسبى الفندق بصفة المرونة حتى يكون قادراً على استيعاب كل التغيرات فى حجم النشاط .... (   )

- لا يشترط أن يكون النظام المحاسبى الفندق اقتصادياً طالما أن النظام قادر على إنتاج كل أنواع البيانات .... (   )

- لا يشترط أن يعطى النظام المحاسبى أهمية للبيانات الإحصائية طالما أنه يعطى أهمية وعناية للبيانات المالية .... (   )
- إن القواعد والمبادىء المحاسبية فى قطاع الفنادق تختلف عن تلك المستخدمة فى القطاعات الأخرى .... (   )
- الدليل المحاسبى الفندق هو قائمة أو كتيب يحتوى على جميع حسابات الفندق مرتبة بطريقة سليمة ومنظمة .... (   )
- المستندات المالية هى أدلة مادية ملموسة تثبت وتؤيد صحة أحداث وتعاملات ووقائع مالية تمت بالفندق .... (   )
- تتناسب الطريقة الإيطالية فى التنظيم المحاسبى مع الفنادق المتوسطة والكبيرة الحجم ، أى مع فنادق الدرجة الممتازة وفنادق الدرجة الأولى ولكنها لاتناسب الفنادق الصغيرة (   )
- ان توازن ميزان المراجعة للفندق هو دليلاً قاطعاً على صحة وسلامة العمل المحاسبى بذلك الفندق .... (   )
- تلعب الحسابات الإجمالية للمدينين والدائنين دوراً فعال فى مجال الرقابة ولهذا يطلق عليها أحياناً إصطلاح حسابات المراقبة .... (   )
- التعليمات واللوائح الرقابية قد تكون تعليمات خاصة بإدارة الفندق وقد تكون تعليمات خاصة بجهات الإشراف والرقابة بالدولة .... (   )

الباب الثانى

الأنشطة والوظائف الفندقيّة

الفنية والمعَاونة

تقـديـم :

تختلف درجات الفنادق وفئاتها وتختلف بالتالى نوعية ودرجة جودة وكفاءة الخدمات التى تؤديها تلك الفنادق لنزلائها . فالاختلافات فى درجات الفنادق تفرز بالتبعية اختلافات فى أنشطة تلك الفنادق ووظائفها .

إلا أنه مهما اختلفت درجات تلك الفنادق وفئاتها ، فإن وظائف أى فندق يمكن فى النهاية يمكن تقسيمها أو تبويبها من حيث طبيعتها إلى نوعين من الوظائف هما : مجموعة الوظائف الفندقية أو الفنية ، ومجموعة الوظائف الإدارية أو المعاونة .

ومن ثم يتناول هذا الباب بنوع من التفصيل كل مجموعة من تلك المجموعات على حدة . وينقسم هذا الباب إلى فصلين هما :

- الأنشطة والوظائف الفندقية (الفنية) .
- الأنشطة والوظائف الإدارية (المساعدة) .

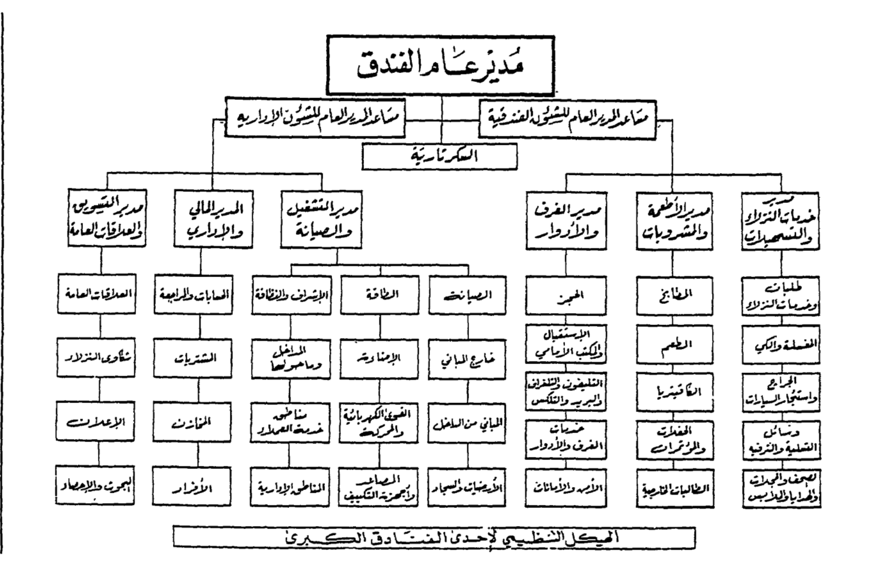
الفصل الأول

الأنشطة والوظائف الفندقية (الفنية)

الوظائف الفنية هى مجموعة الوظائف الفندقية التى تتميز وتنفرد بها المؤسسات الفندقية عن غيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى . فهى أنشطة تمارسها الفنادق فقط ولاتشاركها فيها أى وحدات اقتصادية أخرى . وتختلف شكل ودرجة ونوعية وكفاءة ذلك النشاط الفنى من فندق إلى آخر بحسب درجة كل فندق وفئته المحددة . ففى فنادق الدرجة الثالثة (ب) يتمثل ذلك النشاط فى تقديم خدمة المبيت فقط . وفى فنادق الدرجة الممتازة يبدأ هذا النشاط بخدمة المبيت ويمتد حتى حجز تذاكر العودة للنزيل وتوصيله إلى جهة الاقلاع ، ومابين هاتين النقطتين من مأكل ومشرب وغسيل وكى ووسائل تسلية وترفيه وتجميل وحلاقة وتلكس واستبدال عملات وترجمة .. الخ .

ومهما اختلفت نوعية ودرجة كفاءة أداء ذلك النشاط الفندق بين الفنادق - بإختلاف درجاتها - إلا أن جميع الفنادق تشترك فى النهاية فى أداء ذلك النشاط وحدها فقط ، ولا تشاركها فيه أى وحدات اقتصادية أخرى .

أما الوظائف الإدارية فهى الوظائف المساعدة واللازمة لإمكان قيام الفندق بمزاولة وظائفه الفنية الأساسية . وتشمل هذه المجموعة عمليات الصيانة والتشغيل والبحوث والعلاقات العامة والحسابات والمشتريات والمخازن والأفراد .. الخ . وهذه الوظائف توجد بالفنادق كما توجد بغيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١/٢) الخريطة التنظيمية لأحد الفنادق الكبرى موضحاً بها كل من مجموعتى الوظائف الأساسية للفندق ، وهما الوظائف الفنية أو الفندقية ، والوظائف المساعدة أو الإدارية .



الهيكل التنظيمي لإحدى الفنادق الكبرى

ويمكن تقسيم مجموعة الوظائف الفندقية إلى ثلاثة مجالات رئيسية هى الغرف والأدوار ، الأطعمة والمشروبات ، الخدمات والتسهيلات . ونتناول كل مجال من هذه المجالات على حدة ، مع بيان أهم النماذج والمستخدمة فى كل مجال منها على النحو التالى :

أولاً : الغرف والأدوار :

وبشكل عام يشمل هذا المجال وظائف الحجز والاستقبال وخدمات التليفون والبريد والتلكس وخدمات الأدوار وأمانات النزلاء والأمن . وعلى سبيل المثال - لا الحصر - فإن من أهم الوظائف التى تقع فى هذا المجال مايلى :

- إتمام عمليات حجز غرف الفندق مقدماً للأفراد والوفود سواء عن طريق التليفون أو البريد أو التلغراف . ويقوم بإثبات ذلك الحجز فى سجل خاص لهذا الغرض « سجل الحجز » . ويوضح فى هذا السجل كل البيانات المتعلقة بطالب الحجز مثل اسم الشخص طالب الحجز ، نوع الغرفة المطلوبة ومواصفاتها ، عدد الأفراد القادمين ، تاريخ الوصول المنتظر (تاريخ بدء الحجز) ، مدة الإقامة المتوقعة ، شروط الإقامة المطلوبة (بالافطار ، كاملة ، مبيت فقط) ، الوسيلة التى تم بها الحجز (تليفونيا ، بالبريد ، تلغرافياً) ، علاقة النزيل بالفندق (نزيل لأول مرة ، نزيل سابق) ، أى ملاحظات أخرى ، كما هو موضح بالنموذج رقم (٢ /١) . وبعد إثبات الحجز يقوم القسم بإبلاغ الأقسام المختصة بذلك لعمل الترتيبات اللازمة ، وخاصة فى حالة الوفود أو الأفواج والتى يستلزم استقبالها عمل ترتيبات معينة مسبقة .
- عند وصول النزلاء يتولى القسم استقبالهم ان كان قد سبق لهم الحجز . أما فى حالة النزلاء القادمين دون سابق حجز فإن موظف قسم الاستقبال يقوم بالرجوع إلى « لوحة الغرف » الموجودة بمكتب الاستقبال . وهذه اللوحة هى خريطة لجميع غرف الفندق بحسب ترتيبها بالأرقام والمواقع على الطبيعة داخل الفندق . وتظهر هذه الخريطة الغرف الخالية والغرف المشغولة فى كل دور من أدوار الفندق ، شاغل الغرفة ، تجهيزات الغرفة ، تاريخ شغل الغرفة ، التاريخ المتوقع لإخلائها . وفى ضوء بيانات تلك اللوحة يستطيع أن يقرر إذا ماكان هناك أماكن إقامة خالية من عدمه . وسواء كان النزيل قد سبق له الحجز ، أو لم يسبق له الحجز ولكن يوجد له محل

نموذج رقم (١/٢)

فندق .....

سجل حجز

يوم ______ التاريخ ______

مسلسل	الإسم	نوع الغرفة ومواصفاتها	عدد الأفراد			تاريخ بدء الحجز	مدة الإقامة	وسيلة الحجز	العلاقة بالفندق	ملاحظات
			رجال	نساء	أطفال					

للإقامة ، فإن النزيل يقوم بإستيفاء بيانات « بطاقة التسجيل » . وبطاقة التسجيل هى البطاقة التى توضح كل المعلومات عن النزيل كما هو موضح بالنموذج رقم (٢/٢) . وبعد تحقق موظف بالاستقبال من صحة وسلامة البيانات التى قام النزيل بإثباتها يوقع الموظف على البطاقة ، ويحدد للنزيل على البطاقة من أعلى رقم الغرفة المخصصة له .

- من واقع بطاقات النزلاء يقوم قسم الاستقبال يومياً بإعداد « كشف باسماء النازلين فى الفندق » . وتطلب هذا الكشف جهات الأمن الداخلية بالبلاد لأغراض المتابعة والتحقيق من شخصيات الأفراد القادمين إلى البلاد . وفى جمهورية مصر العربية فإنه لدواعى الأمن تنص المادة رقم (٢٨) من القانون رقم (٣٧١) لسنة ١٩٨٥ م على (إلزام كل محل من المحلات العامة التى تستخدم كفنادق أو بنسيونات أو غرف مفروشة لإيواء الجمهور أن تمسك دفتراً مطابقاً للنموذج الذى تعده وزارة الداخلية) .

وفى المملكة العربية السعودية نصت المادة (١٤) من اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق على أن (تلتزم كافة الفنادق بامساك السجلات والبطاقات الخاصة بالاشتراك مع وزارة الداخلية) . ويوضح النموذج رقم (٣/٢) « كشف أسماء النازلين فى الفندق » .

- يقوم قسم الاستقبال من واقع بطاقات النزلاء باستيفاء بطاقة « إشعار وصول نزيل » . وترسل صور من هذه البطاقة إلى كافة الأقسام التى يحتمل أن يتعامل معها النزيل مثل المطعم والكافتريا والمغسلة والجراج والأمانات وصورة إلى الحسابات . وتحتوى البطاقة على البيانات التى تهم تلك الأقسام فقط . وبالتالى فإن بيانات مثل رقم جواز السفر أو تاريخ الميلاد أو رقم تأشيرة الدخول وماشابه ذلك من بيانات لاتظهر بهذه البطاقة كما هو موضح بالنموذج رقم (٢ / ٤) .

- ويتولى هذا القطاع أيضاً مهمة استلام بريد النزلاء والتلكس والتلغرافات الواردة إليهم وتوزيعها عليهم . كما يساعدهم فى إتمام إتصالاتهم وخاصة تلك الاتصالات الخارجية عن طريق تلقى وإرسال ما يرغبون فى إرساله من خطابات أو تلغرافات أو تلكس للخارج . ويدخل فى مجال دائرة الاتصالات أيضاً تلقى ما قد يرد للنزلاء من رسائل شفوية أو تليفونية ، وإبلاغهم بها فور عودتهم . ويستخدم لهذا الغرض نموذج

نموذج رقم (٢/ ٢)

فندق ____________ تاريخ ____________

بطاقة تسجيل نزيل

رقم الغرفة	عدد الأفراد	سعر الليلة	شروط الإقامة المطلوبة
( )	( )	( ) ريال	( ) مبيت
			( ) بالإفطار
			( ) كاملة

الأسم بالكامل (رباعى) : ____________

العنوان الدائم : ____________

عدد أيام الإقامة : ____________

اسم الكفيل وعنوانه : ____________

تاريخ المغادرة : ____________

سبب الزيارة : ____________

وسيلة الدفع : ____________

المهنة : ____________ الجنسية : ____________

رقم جواز السفر : ____________

مكان وتاريخ الإصدار : ____________

تاريخ ومحل الميلاد : ____________

رقم التأشيرة ومكان الإصدار : ____________

تاريخ إصدار التأشيرة : ____________

تاريخ انتهاء التأشيرة : ____________

الديانة : ____________ تاريخ القدوم للملكة : ____________

قادم من : ____________ مغادر إلى : ____________

قادم بواسطة : ____________ مغادر بواسطة : ____________

توقيع النزيل : (____________) توقيع موظف الاستقبال : (____________)

نموذج رقم (٣/٢) فندق .... كشف بأسماء نزلاء الفندق

تاريخ ــــــــ

ملاحظات	
العنوان الدائم	
تاريخ ووسيلة المغادرة	
تاريخ ووسيلة القدوم	
رقم وتاريخ ومكان تأشيرة الدخول	
إسم الكفيل وعنوانه	
تاريخ ومكان إصدار الجواز	
رقم جواز السفر	
الديانة وتاريخ الميلاد	
محل الميلاد الجنسية	
المهنة	
الإسم	
مسلسل	

توقيع المدير المسؤول : ــــــــ

توقيع موظف الاستقبال : ــــــــ

نموذج رقم (٢ / ٤)

فندق ______________________

بتاريخ ______________________

إشعار وصول نزيل

اسم النزيل : ________________________________

عدد المرافقين : (__) كبار (__) أطفال

رقم الغرفة : ______________

مدة الإقامة : ______________

وسيلة الدفع : (   ) نقدا (   ) خطابات إعتماد (   ) وسائل أخرى

شروط الإقامة : (   ) مبيت فقط
(   ) بالإفطار
(   ) كاملة

توقيع موظف الاستقبال
(   ) .

« رسالة خلال فترة غيابكم » كما موضح بالنموذج رقم (٢ / ٥) . كما يقوم القسم أيضاً باستخدام نموذج « أين تجدنى » لتسهيل عملية الاتصال بالنزيل فى حالة عدم تواجده بغرفته كما هو موضح بالنموذج رقم (٢ / ٦) .

– ولا تقتصر الخدمات التى يقدمها هذا القطاع للنزلاء على ما تقدم ، وإنما يتولى قسم الأمانات توفير صناديق مانات للنزلاء ، لكى يحتفظوا فيها بما قد يكون فى حوزتهم من أشياء ثمينة ، يخشون من ضياعها أو تركها فى غرفهم . وتقدم الفنادق هذه الخدمة فى الغالب الأعظم من الأحوال للنزلاء مجاناً . حيث تسلم من يرغب منهم مفتاحاً لصندوق الأمانات خلال فترة وجوده بالفندق .

– وكنوع من أنواع الرقابة فإن صندوق الأمانات يفتح بمفتاحين ، أحدهما الذى يحمله النزيل والآخر مع موظف الفندق . وعند رغبة النزيل فى فتح الصندوق يقوم بالتوقيع فى دفتر الأمانات لإثبات الساعة التى قام فيها النزيل بفتح الصندوق . ومن حق النزيل أن يفوض أحد أفراد اسرته أو مرافقيه فى فتح الصندوق بشرط إثبات ذلك فى بطاقة صندوق الأمانات التى يقوم بملء بياناتها عند رغبته فى الحصول على هذه الخدمة . وقبل مغادرة النزيل الفندق يقوم بإعادة المفتاح ، ويثبت الموظف المختص ذلك . وتوقع على النزيل غرامة مالية فى حالة فقد المفتاح حيث يلزم إستبدال المفتاح حفاظاً على سلامة من يستعمل الصندوق من بعده ، ويوضح النموذج رقم (٢ / ٧) بطاقة صندوق الأمانات .

نموذج رقم (٢/ ٥)

فنـدق ______________________

بتاريخ ______________________

رسـالة

خـلال فتـرة غيـابـكم

إلى / (اسم النزيل) ______________________

غرفة رقم / ______________________

اتصل بكم / قدم اليكم / (اسم المتصل)

الساعة ______________ يوم ______________

ويطلب منكم :

( ) الاتصال به بالرقم ( )

( ) المرور عليه بالعنوان ( )

( )سيعيد الاتصال الساعة ( )

( ) سيعيد المرور عليكم الساعة ( )

( )سيعيد المرور عليكم يوم ( ) الساعة ( )

( ) لن يستطيع الاتصال مرة أخرى .

( ) لن يستطيع المرور مرة أخرى .

ملاحظات : ______________________

____

____

حرر بمعرفة ( )

نموذج رقم (٢ / ٦)

فنـدق ______________ بتاريخ ______________

اين تجـدنـى

إذا تركت غرفتك لأى سبب من الأسباب وكنت تتوقع مكالمة تليفونية ، أو زيارة ضيف ، الرجاء ملء بيانات هذه الاستمارة وتسليمها إلى مكتب الاستقبال .

الاسم : ______________ رقم الغرفة : ______________

يمكن أن تجدنى داخل الفندق فى :

(   ) بهو الاسـتقبال
(   ) المطعم
(   ) الكافتريـا
(   ) حمام السـباحة
(   ) مكان آخر داخل الفندق (   )

أما كنت خارج الفندق :

(   ) فإنى سوف أعود حوالى الساعة (   ) قبل الظهر / بعد الظهر

تعليمات خاصة : ______________________________
____
____

توقيع النزيل
(   )

- ويقوم قسم الأمن التابع لهذا القطاع بتأمين سلامة الفندق والنزلاء ، وحمايتهم عن طريق مراقبة أبواب الفندق وخاصة أثناء الليل ، المرور على غرف النزلاء والتأكد من إغلاقها ، مراقبة الأفراد من غير نزلاء الفندق والتحقق منهم وسبب وجودهم - إذا ما ثار شك - العمل على توفير الهدوء والراحة للنزلاء ، مراقبة أبواب الفندق الخلفية المخصصة لدخول الموظفين والمستخدمين وخاصة فى مواعيد انتهاء العمل ، مراقبة الالتزام بتقاليد البلد ونظم الفنادق المعمول بها .. الخ .

- عند انتهاء إقامة النزيل ومغادرته الفندق ، يتم استيفاء بيانات عدد أيام الإقامة وتاريخ المغادرة فى بطاقة تسجيل النزيل . ومن واقع بيانات الوصول والمغادرة للنزلاء فى سجل خاص لهذا الغرض « سجل الوصول والرحيل » . ويسجل فى هذا السجل أسماء النزلاء الذين وصلوا إلى الفندق والذين غادروا الفندق ، أرقام الغرف ، عدد المرافقين لهم ، وإجمالى إيراد الغرفة .

ويفيد هذا النموذج فى إعداد بيان يومى عن عدد الغرف المشغولة بالفندق ، عدد النزلاء ، الدخل اليومى للفندق . ويمكن مطابقة هذا الدخل على إيرادات الغرف بدفتر أستاذ النزلاء - الذى سيرد ذكره فى موضع لاحق - كنوع من أنواع الرقابة على هذه الإيرادات يومياً . ويوضح النموذج رقم (٨/٢) صورة من سجل الوصول والرحيل .

ثانياً : الأطعمة والمشروبات :

ويتولى هذا القطاع المسئولية الكاملة عن كل مايقدم بالفندق من أطعمة ومشروبات ، سواء كان ذلك مسئولية توفيرها جاهزة من مصادر التوريد الخارجية ، كما هو الحال بالنسبة للمشروبات الغازية ، أو مسئولية إعدادها وتجهيزها بمطابخ الفندق ، كما هو الحال بالنسبة للأطعمة ، أو مسئولية تقديمها بعد الانتهاء من إعدادها وتجهيزها بالشكل المطلوب وفقا لرغبات النزلاء .

وتقع هذه المسئولية على عاتق ذلك القطاع ، سواء كان المطلوب توفير هذه الأطعمة والمشروبات لنزلاء الفندق بالغرف أو بالمطعم أو بالكافتريا ، أو لغير نزلاء الفندق القادمين إليه فى الحفلات أو المؤتمرات أو الندوات . بل وتمتد هذه المسئولية لتوفير هذه

نموذج رقم (٢ / ٧)

رقم الصندوق فندق ______________ :

(بطاقة خاصة بصندوق الامانات)

التاريخ / /

الاسم الكامل : ________ اسم العائلة : ________

رقم الغرفة : ________

العنوان الدائم : ________

المفوض بالتوقيع : ١) ________

٢) ________

تدفع غرامة قدرها ( ) فى حالة فقدان المفتاح

أعيد المفتاح / تاريخ المغادرة

____

____

توقيع أمين الصندوق

نموذج رقم (٢/٨)

فندق .....

سجل الوصول والرحيل

بتاريخ : ــــــــ

الوصول						الرحيل					
إسم النزيل	عدد الأفراد	نوع الإقامة	عدد الحجرات التي شغلها	إجمالي الإيراد		إسم النزيل	عدد الأفراد	نوع الإقامة	عدد الحجرات التي شغلها	إجمالي الإيراد	
				مبيت	بخلاف المبيت					مبيت	بخلاف المبيت

الأطعمة والمشروبات خارج الفندق بناء على ما قد يتلقاه الفندق من طلبات خارجية لعدد معين من الوجبات بمواصفات معينة لعدد محدد من الأفراد فى وقت ومكان محدد . أو بإختصار كل مايقدمه الفندق من أطعمه ومشروبات .

ولهذا يتبع ذلك القطاع تنظيميا :

- المطابخ .
- المطعم .
- الكافتريا .
- الحفـلات .
- الطلبات الخارجية .

أى كل الوظائف التى يدخل فيها الطعام والشراب كأحد عناصرها الأساسية . ولهذا فإن مسئوليات ذلك القطاع من الفندق بشكل عام تتمثل فى :

- إعداد قوائم المشتريات اللازمة للفندق من مأكولات ومشروبات باختلاف أنواعها ومكوناتها .
- إعداد قوائم الأطعمة والمشروبات من حيث مكوناتها الفنية .
- الاشراف على عملية استلام الأصناف المشتراه من أطعمة ومشروبات والتأكد من سلامتها وصلاحيتها .
- التأكد من سلامة عمليات الطهى والإعداد من الناحية الفنية ونظافتها .
- التأكد من سلامة ونظافة الأفراد العاملين فى هذا القطاع ووجود الشهادات اللازمة التى تثبت خلوهم من الأمراض .
- الإشراف على عملية تنظيم وترتيب وعرض موائد وأصناف الطعام والشراب المقدم .
- الاشراف على عملية صرف الأطعمة من المطابخ سواء للنزلاء أو للغير .
- عمل الترتيبات اللازمة بالنسبة للبوفيهات المفتوحة التى تخصص لها بعض الفنادق يوما من كل أسبوع « البوفية المفتوح » وتحديد الأصناف التى تقدم فى هذا اليوم .
- التأكد من نظافة الأماكن المعدة لتناول الأطعمة وحالة كل الأدوات المستخدمة من أطباق وأدوات سفرة وأنها فى أحسن حالة لما يعكسه ذلك من انطباعات على نزلاء الفندق .

- فحص ودراسة كل مايرد إليه بخصوص شكاوى من الأطعمة أو المشروبات وإتخاذ مايلزم بشأنها من إجراءات على وجه السرعة بما يضمن عدم تكرارها .
- إستلام البونات اللازمة كمستند صرف فى حالة صرف أى أصناف من المطابخ .

فالأطعمة والمشروبات التى تقدم للنزلاء سواء فى غرفهم أو فى المطعم أو فى الكافتريا تتم على طلب يسجل فى نموذج خاص لهذا الغرض « بون » . فإذا ماكان الطعام سيقدم للنزيل بالغرفة ، فإن النموذج المستخدم هو « بون صرف طعام بالغرف » . وإذا كان بالمطعم ، فإن النموذج المستخدم هو « بون صرف طعام بالمطعم » وهكذا . وفى كل الأحوال فان « البون » يوضح به اسم النزيل ورقم غرفته ، ثم بيان بمفردات الأصناف التى قدمت إليه بالتفصيل وأسعارها . ويظهر البون إجمالى المستحق على النزيل ، ويوقع النزيل على البون بما يفيد صحة المبالغ ، كمستند للقيد كما سيرد ذكره . ويظهر البون كما هو موضح بالنموذج رقم (٩/٢) .

هذا ومن البديهى أن الأطعمة والمشروبات التى تقدم لغير نزلاء الفندق ، وهم الأفراد الوافدين على الفندق لتناول الأطعمة أو المشروبات فقط ثم الانصراف ، يلزم أن يتم سدادها نقدا قبل مغادرة المائدة .

ومن الجدير بالذكر هنا أن أنظمة الرقابة الداخلية فى هذا القطاع ، تحظى بعناية بالغة وتراجع من حين إلى آخر للتأكد من سلامتها واحكامها وفاعليتها . وكذا يخضع العاملون فى هذا المجال للرقابة غير المباشرة ، ويستبعد فوراً من هذا المجال كل ماقد يثار حوله شبهة شك أو تواطؤ أو تلاعب .

بل أن المتعاملين أيضاً مع الفندق فى مجال الأطعمة والمشروبات قد يخضعون لرقابة دون أن يشعروا بذلك . فقد يحدث فى بعض الأحوال أن يرد إلى الفندق أفراد فى مواعيد الغذاء أو العشاء – مثلا – ويطلبون بعد الإنتهاء من تناول طعامهم إضافه قيمة البون إلى حسابهم باعتبارهم نزلاء بالفندق ، بعد ذكر أرقام وهمية لغرفهم .

وقد أظهرت الدارسة الميدانية أنه على الرغم من أن هذه الحالات نادرة الحدوث ، فإنها تقع من بعض الأفراد ضعاف النفوس . ولهذا فإنه إذا ماثار فى نفس المسئول عن المطعم شك حول أحد الأفراد ، فإنه يقوم فى فترة لاتتجاوز دقائق معدودة – وبهدوء تام

وبدون اشعار الشخص محل الشك – بالرجوع إلى رجال أمن الفندق ومكتب الاستقبال بهدف التحقق من شخصية ذلك الشخص ورقم الغرفة التى ذكرها .

ولتجنب مثل هذه المشكلة ، تقوم بعض الفنادق بإصدار بطاقات خاصة للنزلاء لاستخدامها فى طلب الأطعمة والمشروبات . وتسترد إدارة الفندق هذه البطاقة عند انتهاء أقامة النزيل ومغادرته الفندق .

نموذج رقم (٩/٢)

فندق ______________ **تاريخ** ______________

بون صالة الطعام

اسم النزيل : ______________________________

رقم الغرفة : ____________ ________

رقم المائدة : ______________

رقم الجرسون : ______________

الكمية	البيـــان	السعر	القيمة

الاجمالى

توقيع الجرسـون	توقيع النزيـل
( )	( )

وعموما فإن مثل هذه الإجراءات الرقابية وغيرها لابد من أخذها فى الاعتبار والاهتمام بها فى هذا القطاع من النشاط الفندق على وجه الخصوص ، نظراً لأن الأطعمة والمشروبات تعد من أكثر المجالات عرضه لإحتمالات الغش أو التلاعب . وسوف نتناول فى موضع لاحق أساليب أحكام الرقابة على نشاط ذلك القطاع وتكلفة الوجبات الغذائية بنوع من التفصيل ، نظراً لتأثير أداء ذلك النشاط المباشر على ايرادات الفندق وربحيته .

ثالثاً : خدمات النزلاء والتسهيلات :

ويعتبر هذا المجال من أهم مجالات الخدمة الفندقية ، ولا تقل خدماته فى الأهمية عن خدمات المبيت والطعام والشراب . بل أن نسبة الاشغال بالفندق تتأثر إلى حد كبير بمدى نوعية وكفاءة الخدمات التى تقدم فى هذا المجال للنزلاء والتى تميز فندقا عن آخر .

وعلى سبيل المثال – لا الحصر – فان قسم خدمات وطلبات النزلاء يقم للنزلاء خدماته فى المجالات التالية :

- أعمال السكرتارية والنسخ وتصوير المستندات والترجمة . وتعتبر هذه الخدمات ذات أهمية خاصة وعالية بالنسبة للوفود ورجال الأعمال خلال مدة اقامتهم بالفندق .

- أعمال حجز تذاكر السفر وإستبدال العملات من فرع المصرف بالفندق ، والاتصال بالوكالات السياحية ، وإرشاد النزلاء إلى مناطق الآثار والمتاحف ، والإحتفاظ بمواعيد قيام ووصول القطارات والطائرات ووسائل النقل الأخرى .

- الاشراف على نظافة الغرف وتوفير كل مستلزماتها من أغطية ومفارش ، وأى لوازم أخرى إضافية قد يطلبها النزيل . والتأكد من أن الثلاجة الصغيرة بداخل غرفة النزيل مستكملة دائماً لكل ماقد يحتاج إليه النزيل . ويستخدم لهذا الغرض النموذج رقم (٢/١٠) .

- يرحب هذا القسم بالنزلاء فور وصولهم إلى غرفهم ويعمل على توفير كافة وسائل الراحة لهم ويزودهم بالبطاقات اللازمة لذلك لإستخدامها بحسب رغباتهم كما موضح بالنموذج رقم (٢/١١) .

- يتأكد من تزويد النزلاء لقائمة ببرنامج الفيديو الخاصة بالفندق لضمان إستمتاعهم بأوقاتهم داخل الغرف ، لمن يرغب فى ذلك كما موضح بالنموذج رقم (١٢/٢) .
- يتولى قسم الغسيل والكى والتنظيف مهامة فى مساعدة وخدمة النزلاء فى هذا المجال ، حيث يزود النزيل بقائمة غسيل وكى وتنظيف موضح بها القواعد والأسعار . ويقوم بأداء هذه الخدمات لمن يرغب من النزلاء بعد إستيفاء بيانات هذه القائمة كما موضح بالنموذج رقم (١٣/٢) .
- يتولى مهمة استئجار سيارات للنزلاء الراغبين فى ذلك ، كما يتولى مسئولية المحافظة على سياراتهم فى جراج الفندق وتنظيفها إذا ما رغب النزيل فى ذلك .
- يوفر للنزلاء وسائل التسلية والترفيه المختلفة ويشرف على حمام السباحة ، وكبائن تغيير الملابس ، وحمامات البخار (السونا) ، وصالات الألعاب الرياضية ، والملاعب من تنس، وتنس طاولة ، وسكواش وبولنج وغيرها .

نموذج رقم (٢ / ١٠)

فنـــدق ____________________

الثلاجـــة الصغيرة

MINI FRIDGE TARRIFF

S.R. ريـــال

Pepsi Cola	7	٧	بيبسى كولا
Teem Lemonade	7	٧	تيم ليمـون
Merinda Orange	7	٧	ميرندا برتقال
Orange Juice	6	٦	عصير برتقال
Pineapple Juice	6	٦	عصير أناناس
Tomato Juice	6	٦	عصير طماطم
White Grape Juice	6	٦	عصير عنب أبيض
Red Grape Juice	6	٦	عصير عنب أحمر
Apple Juice	7	٧	عصير تفاح
Amstel Beer	7	٧	بيره مستل
Moussy Beer	7	٧	بيرة موسى
Nissah Water	4	٤	ماء نساح
Perrier Water	8	٨	ماء بيريه
Pistachio Nuts	6	٦	مكسرات بستاشيو
Mixed Nuts	6	٦	مكسرات مخلوطة

ضيفنا العزيز

نرجو إيضاح البنود التى استهلكتها اليوم و ملء النموذج التالى فى اليوم الأخير الذى تمضيه معنا – نرجو تقديم هذه البطاقة للمحاسب عند المغادرة .

G.M.s Complementary Card for Room Service

With
Our best wishes
for an enjoyable stay

نرحب بكم
ونتمنى لكم اقامة ممتعة

الرجاء عدم
الازعـاج

**Donot
disturb**

الرجاء تنظيف الغرفة

**Please clean
room**

الرجاء وضع بطاقة مسح
الأحذية فى حذائك
اترك الأحذية فى الغرفة
سيقوم ساعى الغرفة
بتنظيفها أثناء غيابك

الرجـاء تنظيـف
حذائـى

Please Clean
my shoes

فنـدق------

IN HOUSE
برنامـــــج

VIDEO PROGRAMME
الفيـــديـــو بـالفنـــدق

CHANNEL 1 — القناة الاولى

NEWS IN ARABIC ________ ________ الاخبار العربيــة

CHANNEL 2 — القناة الثانيــة

NEWS IN ENGLISH ________ ________ الاخبار الانجليزية

NEWS IN FRENCH ________ ________ الاخبار بالفرنسيـة

VIDEO - TWENTY-FOUR HOURS — الفيديو خدمة ٢٤ ساعـــة

PROGRAMMES WILL BE CHANGED EVERY 2 HOURS — البـرامـج سوف تتغيـر كل ساعتين

TITLE OF FILMS — عنـاوين الافــلام

القناة الأجنبية — القناة العربية

TIME	CHANNEL AV قنــاة الفيــديــو	CHANNEL 4 قنــاة رقـم ٤	الوقت
14.00 16.00			١٤,ـ ١٦,ـ
18.00 20.00			١٨,ـ ٢٠,ـ
22.00 24.00			٢٢,ـ ٢٤,ـ
2.00 4.00			٢,ـ ٤,ـ
6.00 8.00			٦,ـ ٨,ـ
10.00 12.00			١٠,ـ ١٢,ـ

نموذج رقم (٢ / ١٢)

نموذج رقم (٢ / ١٣)

فنــدق ________ بتــاريخ ________

قائمة غسيل وكى وتنظيف

اسم النزيل : ....

رقم الغرفة : ....

التوقيـع : ....

* الرجا الفصل بين الملابس التى يلزمها غسيل فقط وبين الملابس التى يلزمها تنظيف وكى .
* الملابس التى تسلم قبل التاسعة صباحاً ترد فى نفس اليوم ، والتى تسلم بعد التاسعة صباحاً ترد فى اليوم التالى .
* اترك الملابس مع مسئول الغرفة أو اتصل بالرقم الداخلى (   )
* الفندق غير مسئول عن انكماش الملابس ، فى حالة اتلافها .
* الرجا تدوين الكمية من كل صنف فى العامود الواقع بالجهة اليسرى .

القيمة	السعر			بيان	الكمية	ملاحظات
	غسيل	كي	تنظيف			
	xx	xx	xx	________		
	xx	xx	xx	________		
	xx	xx	xx	________		
	xx	xx	xx	________		
	xx	xx	xx	________		
	الاجمالي					

- يوفر للنزلاء خدمات أخرى مختلفة عن طريق الإشراف على الصيدلية ، صالونات التجميل والحلاقة ، العيادة الطبية ، محل بيع الزهور والهدايا والملابس والصحف والمجلات ، كما يهتم بالمسجد لأداء فروض الصلاة فى مواعيدها .

- يتولى الإبلاغ عن أى أعطال أو تلفيات بالغرفة للأرقام المختصة لإتمام إصلاحها على وجه السرعة ، أو إتخاذ ما يلزم نحو استبدال غرفة النزيل فى حالة عدم إمكان إصلاح العطل فى الوقت المناسب .

- يقوم بإعداد تقرير يومى عن الغرف الخالية والغرف المشغولة التى تمت نظافتها ، ويفيد ذلك التقرير فى أغراض الرقابة على الغرف حيث لابد وأن تتطابق بيانات الغرف التى تم تنظيفها مع بيانات الغرف المشغولة فى المكتب الأمامى .

- وعلاوة على ماتقدم ، ففى معظم الفنادق يتولى هذا القطاع مسئولية تقديم بعض خدمات للفندق بجانب خدماته للنزلاء مثل تولى مسئولية غسيل وكي وتنظيف أغطية ولوازم الغرف والاحتفاظ بالملابس الرسمية لموظفى الفندق وعماله . وعموماً فإنه فى كل الأحوال فإن الخدمات التى تؤدى للعميل قد تكون خدمات مجانية أو قد تكون خدمات بمقابل .

وتحدد إدارة الفندق فى ضوء سياستها وفلسفتها الخدمات المجانية والخدمات بمقابل . وفى حالة ما إذا كانت الخدمات المؤداه بمقابل فإن أسعارها يلزم أن تكون معلنة ويخطر بها النزيل مقدماً قبل تقديمها له . وإذا ما رغب العميل فى الحصول على خدمة بمقابل فإنه يقوم بعد تقديم الخدمة له بالتوقيع على أشعار قيد مصروف . ويوضح بهذا الاشعار نوع الخدمة التى قدمت للنزيل ومبلغها كما هو موضح بالنموذج رقم (٢/١٤) .

كما يحصل النزيل على إيصال سداد عن أى مبالغ نقدية يقوم بسدادها للفندق خلال فترة وجوده عما قدم له من خدمات أو أى دفعات نقدية قام بسدادها تحت حسابه كما هو مضوح بالنموذج رقم (٢/ ١٥) .

نموذج رقم (١٤/٢)

فندق ____________ رقم الاشعار : ____________

اشعار قيد مصروف

- اسم النزيل : ______________________________
- رقم الغرفة : ____________
- بيان الخدمة المقدمة : ______________________
____
- المبلغ (__) بالأرقام (________________) بالحروف
- التاريخ : ____________________

توقيع المسـئول (________________)

توقيع النـزيـل (________________)

نموذج رقم (١٥/٢)

فندق ____________ رقم الإيصال : ____________

إيصال سداد نقدية

اسم النزيل : ______________________________

رقم الغرفة : ____________________

المبلغ المسدد : (___) بالأرقام (________________) بالحروف

بيان المبلغ المسدد : ______________________________

التاريخ : ______________________________

توقيع المسئول

(__________)

ملخص الفصل الأول :

تفرز الاختلافات فى درجات الفنادق وفئاتها ، إختلافات فى نوعية ودرجة كفاءة خدماتها الفندقية . على الرغم من تلك الاختلافات فإن أى فندق بغض النظر عن درجته أو فئته يؤدى فى النهاية مجموعتين من الوظائف . المجموعة الأولى هى الوظائف الفندقية الفنية – التى تنفرد بها المؤسسات الفندقية وحدها دوس سائر الوحدات الاقتصادية الأخرى . المجموعة الثانية هى الوظائف الإدارية – المساعدة – التى توجد بالفنادق كما توجد بغيرها من الوحدات الإقتصادية الأخرى .

وبشكل عام من الممكن تقسيم الوظائف الفندقية إلى ثلاثة مجالات رئيسية هى : الغرف والأدوار ، الأطعمة والمشروبات ، خدمات وتسهيلات النزلاء . ويشمل المجال الأول خدمات الحجز واستقبال النزلاء ، وخدمات التليفون والبريد والتلغراف والتلكس ، وخدمات الأدوار ، وتلاحتفاظ بأمانات النزلاء ، وتوفير الأمن لهم خلال فترة وجودهم بالفندق .

ويشـمل مجال الأطعمة والمشروبات المسئولية الكاملة عن كل ما يقدمه الفندق من أطعمة ومشروبات سواء من حيث توفيرها من مصادر خارجية أو إعدادها بالفندق ، ومسئولية تقديمها للنزلاء سواء بالغرف أو بالمطعم أو بالكافتريا ، أو لغير النزلاء فى الحفلات أو المؤتمرات أو الندوات . بل وتمتد خدماته إلى تلبية الطلبات « الخارجية » التى ترد للفندق من الخارج .

ويعتبر مجال خدمة النزلاء وتقديم كل التسهيلات الممكنة لهم من أهم مجالات الخدمة الفندقية ، التى لاتقل فى أهميتها عن خدمات الإقامة والمأكل والمشرب . بل أن نسبة الاشغال بالفندق تتأثر إلى حد كبير بمدى نوعية وكفاءة الخدمات التى تقدم للنزلاء فى هذه المجال والتى تميز فندقاً عن آخر . وقد يصعب تحديد تلك الخدمات على سبيل الحصر ، ولكنها تدور كلها فى النهاية حول تقديم المساعدة والعون للنزيل فى كل ما قد يحتاجه أثناء وجوده ، ومحاولة جعل فترة وجوده بالفندق فترة ذات ذكريات طيبة بما يجعل النزيل يفضل ذلك الفندق عن غيره فى المرات القادمة لحضوره .

أسئلة للمراجعة على الفصل الأول :

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية – ثم اكتب رأيك من كل منها بحسب ما إذا كانت (صحيحة) أو (خاطئة) :

– لا تفرز الإختلافات فى درجات الفنادق وفئاتها اختلافات فى نوعية وكفاءة الخدمات الفندقية المقدمة .... (   )

– إن وظائف أى فندق بغض النظر عن درجته أو فئته هى وظائف فنية ووظائف إدارية فقط .... (   )

– الوظائف الفندقية أى الفنية هى وظائف تشترك فيها مع المؤسسات الفندقية مع بعض الوحدات الأخرى ولا تختص بها الفنادق وحدها .... (   )

– لابد وأن تشتمل وظائف أى فندق على خدمتى المبيت والأطعمة مهما كانت درجة الفندق أو فئته .... (   )

– سجل الحجز هو سجل يوضح كافة البيانات عن النزلاء الذين يرغبون فى حجز الملاعب أو موائد الطعام الخاصة بالفندق مقدما .... (   )

– اللوحة المعدنية فى المكتب اللأمامى بالفندق توضح النزلاء الذين قاموا بسداد المستحق عليهم بالكامل والنزلاء الذين لم يسددوا ماعليهم للفندق بعد .... (   )

– كشف النزلاء هو كشف يتم إعداده يومياً وقد تطلب جهات الأمن الاطلاع على هذا الكشف لأغراضها الأمنية .... (   )

– ترسل صور من بطاقة « إشعار وصول نزيل » إلى جميع أقسام الفندق التى يحتمل أن يتعامل معها النزيل .... (   )

– يظهر ببطاقة « اشعار وصول نزيل » كافة البيانات الخاصة بالنزيل مثل تاريخ الميلاد ، ورقم جواز السفر ، ورقم تأشيرة الدخول .... (   )

– ليس من مهمة المكتب الأمامى أن يتلقى رسائل للنزيل فى فترة عدم تواجده بالفندق على إعتبار أن ذلك أمر شخصى خاص بالنزيل .... (   )

– يقوم قسم الأمن بتأمين سلامة الفندق ولهذا يقوم القسم بعملية تفتيش ذاتى لكل النزلاء لحظة وصولهم للفندق .... (   )

– قسم الأمن مسئول فقط عن أمن الفندق ولا يدخل فى اختصاصاته مراقبة الالتزام بتقاليد البلاد ونظم الفنادق المعمول بها .... (   )

– تفيد بيانات « سجل الوصول والرحيل » فى علمية الرقابة على إيرادات الفندق يومياً .... (   )

– الفندق مسئول فقط عن الأطعمة والمشروبات التى يقدمها للنزلاء فقط وغير مسئول عما يقدمه لغير النزلاء .... (   )

– مسئولية التأكد من السلامة الصحية والخلو من الأمراض بالنسبة للأفراد العاملين بمطابخ الفندق تقع على عاتق أجهزة الرقابة الخارجية وليس على عاتق إدارة الفندق .... (   )

– تحظى أنظمة الرقابة الداخلية فى قطاع الأطعمة والمشروبات باهتمام كبير نظراً لأنها من أكثر مجالات النشاط الفندقى عرضة للسرقة أو التلاعب .... (   )

– تقدم الفنادق خدمات الغسيل والكى والتنظيف للنزلاء ولكنها غير مسئولة عن فقد هذه الملابس أو تلفها ولا تدفع تعويضات فى هذه الأحوال باعتبارها خدمة للنزلاء .... (   )

الفصل الثانى

الأنشطة والوظائف الإدارية (المساعدة)

تشمل مجموعة الوظائف الإدارية تلك الأنشطة المساعدة أو المعاونة واللازمة لقيام الفندق بوظائفه الفندقية الأساسية الفنية السابق الإشارة لها . تلك الوظائف أو الأنشطة الإدارية وان كانت حقاً توجد بالفنادق كما تتواجد بغيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى ، ولكنها تتسم فى الفنادق بالصبغة الفندقية ، فهى فى النهاية وظائف خدمية أو مساعدة فندقية .

وكما هو موضح بالخريطة التنظيمية (شكل رقم ٢/١) فإن مجموعة الوظائف الإدارية أو المعاونة بالفندق من الممكن أن تنقسم إلى ثلاثة مجالات رئيسية هى : التشغيل والصيانة ، والنواحى المالية والإدارية ، والتسويق والعلاقات العامة . ولعله من المفيد هنا الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية للفنادق فى الواقع العلمى قد تختلف إلى حد ما عما هو وارد بالهيكل السابق ، فى ضوء ظروف كل فندق ودرجته وموقعه وما إلى ذلك من إعتبارات . ولكن يبقى فى النهاية أن ذلك الإطار العام لن يختلف من حيث خطوطه العريضه أو المجموعتين الأساسيتين للوظائف التى يشملها ، الفنية والإدارية .

وفيما يلى نتناول كل مجال من هذه المجالات الثلاثة من الوظائف المساعدة أو المعاونة على حدة على النحو التالى :

أولا : التشغيل والصيانة :

وعادة ماينقسم التشغيل فى ذلك المجال إلى ثلاثة مجالات فرعية هى الصيانة والطاقة والنظافة . ويتولى رئيس قسم الصيانة مهمة صيانة مبانى ومعدات وتجهيزات الفندق من

الداخل والخارج للاحتفاظ بالمظهر العام للفندق فى حالة ممتازة دائماً ، لما لذلك المظهر العام من أهمية وتأثير على عمليات جذب النزلاء وصورة الفندق العامة . ويدخل فى نطاق الصيانة الكشف الدورى إصلاح مايلزم إصلاحه داخلياً ، إذا ماأمكن ذلك ، أو الاتصال بجهات الاختصاص الخارجية مالا يمكن إصلاحه داخلياً بواسطة الفندق .

وتشمل عمليات الصيانة والإصلاح داخل الفندق جميع أقسامه وإداراته كالقاعات والصالونات مثل : قاعة الاستقبال والإجتماعات والمؤتمرات والحفلات ، مكاتب الإدارة والإستقبال والدرج ، المطابخ والمطاعم والكافتريا ، وبالتأكيد غرف النزلاء والأجنحة ، للتأكد من أن كل الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة فى هذه المناطق فى حالة ممتازة . وبالإضافة إلى كل ماتقدم فإن عمليات الصيانة تشمل الإرضيات والسجاد فى جميع مواقع الفندق المختلفة للإحتفاظ بها فى أحسن حالاتها أو استبدال مايلزم إستبداله .

ويتولى رئيس قسم الطاقة كل مايتصل بالإضاءة والقوى الكهربائية والمحركة وأجهزة التكييف والمصاعد . وعمليات الإضاءة فى الفندق هى مجال هام نظراً لتنوع وإختلاف أشكل وأنواع الإضاءة بالفندق ، واستخدام وسائل الإضاءة المباشرة وغير المباشرة ، وأهمية ضبط ورقابة وسائل التحكم الآلى فى تلك الإضاءة وبالذات فى المؤتمرات والندوات والحفلات والتى تلعب فيها هذه الوسائل الآلية دوراً هاماً .

ونظراً لضخامة مصادر القوى الكهربائية المستخدمة بالفندق فإن مصادر تلك القوى الكهربائية لابد وأن تكون تحت نظام هندسى محكم للإدارة يضمن انتظامها ، مع وجود بدائل فورية جاهزة فى حالات انقطاع التيار الكهربائى . إذ أن انقطاع التيار الكهربائى عن الفندق مع عدم وجود بدائل فورية وسريعة للامداد يخلق مشاكل داخل الفندق فى المطابخ وفى قائمة المؤتمرات والحفلات وغرف وأجنحة النزلاء وغيرها .

كما أن أجهزة التكييف والمصاعد نظراً لتعددها وتنوع أشكالها وأحجامها داخل الفندق ، فإن الأمر يستلزم اخضاع تلك الأجهزة والوسائل لنظام محكم يضمن فاعلية ادائها . وعلى سبيل المثال ففى الفندق الواحد يوجد أكثر من مصعد للنزلاء ، مصاعد للعفش ، مصاعد للعمال ، مصاعد للأطعمة وهكذا . وتنتشر أجهزة التكييف داخل جميع مواقع الفندق . وعلى سبيل المثال ، فإنه لايمكن تصور حدوث خلل أو عطل لمدة طويلة فى جهاز التكييف المركزى فى أوقات الشتاء أو الصيف الذى يمد غرف النزلاء

بدرجات الحرارة أو البرودة المطلوبة . فذلك الأمر من الممكن أن يترك انطباعات سيئة للغاية على نزلاء الفندق .

أما عمليات الاشراف والنظافة بالفندق فإنه نظراً لأهميتها الفائقة وإستمراريتها بمعدلات يومية عالية ، فإنه عادة مايجرى تقسيمها إلى اختصاصات بمناطق محددة . فهناك نظافة لغرف العملاء ومناطق خدماتهم ، نظافة لمداخل الفندق وما حولها ، نظافة للمناطق الإدارية بالفندق . ومن الملاحظ أن عمليات النظافة لاتتم فى أوقات عشوائية ، وإنما يتم إختيار أوقاتها بعناية تامة بحيث لايشعر بها النزلاء أو القادمون للفندق . وعادة تتم فى الساعات الأولى المبكرة من الصباح ، أو فى أوقات ما بعد الظهيرة ، مابين الساعة الثالثة الرابعة ، وهى الفترات التى تقل بها الحركة بالفندق .

ويلاحظ كذلك أن العاملين فى مجال النظافة – وبالذات غرف النزلاء – يتم اختيارهم بعناية من حيث سيرتهم الذاتية وأمانتهم المتناهية . ويستبعد من هذا المجال فوراً أى عامل يثار حوله أى ونوع من الشكوك . بل أن إدارة الفندق كنوع من أنواع الرقابة الداخلية على هؤلاء العمال تصدر لهم تعليمات محددة صارمة بإخلاء ملابسهم من جميع متعلقاتهم الشخصية قبل دخول غرف النزلاء للقيام بعمليات النظافة ، ومن ثم فإن وجود أى مبالغ نقدية أو غيرها فى حوزتهم أثناء قيامهم بأعمالهم ، يعرضهم للمساءلة الشديدة ، حتى وان لم تتلق إدارة الفندق أى شكاوى عن مفقودات من النزلاء .

ثانياً : التسويق والعلاقات العامة :

ويشمل هذا المجال كافة الجهود التي يبذلها الفندق فى سبيل جذب النزلاء والاحتفاظ بهم كعملاء للفندق ، يفضلونه دائماً عن غيره من الفنادق ويكون ذلك عن طريق جهود مكثفة لبناء صورة طيبة للفندق وخدماته فى أذهان أولئك النزلاء . ومن ثم فان هذا المجال يشمل العلاقات العامة والدعاية والإعلان وشكاوى ومقترحات النزلاء ، بالاضافة إلى البحوث اللازمة فى هذا المجال والإحصائيات التى تساعد إدارة الفندق فى تخطيط وزيادة إيراداته وتحسين صورته العامة وأدائه .

فالعلاقات العامة يبرز دورها بصفة خاصة فى حالات الوفود والمؤتمرات والندوات التى تعقد بالفندق ، وكذا على مستوى الشخصيات الهامة التى ترد إلى الفندق كنزلاء . وتقدم إدارة العلاقات العامة كل الخدمات الممكنة لهم من ترحيب فى الاستقبال ، وتوفير

وسائل النقل المناسبة لهم وتعريفهم بالمناطق الهامة والأثرية والتاريخية المحيطة بمنطقة الفندق ، ترتيب وتنظيم عملية الإتصال بهؤلاء النزلاء وبخاصة رؤساء الوفود أو المؤتمرات وما إلى ذلك .

ويقوم قسم شكاوى ومقترحات النزلاء بدراسة مايرد من مقترحات أو شكاوى من النزلاء أثناء فترة وجودهم بالفندق . الشكاوى لدراسة مسبباتها والعمل على إزالتها ومنع تكرار حدوثها مستقبلا ، إخطار الجهات المسئولة داخل الفندق لتوقيع الجزاء المناسب ، فى حالة ما إذا كان هناك تقصير ، مع إبلاغ النزيل بما تم ، وتأكيد مناسب بعدم تكرار حدوث ذلك الأمر مستقبلا . أما المقترحات فإنها تدرس بعناية لتحديد مدى امكانية الاستفادة منها مستقبلا فى تحسين أداء الفندق والارتقاء بمستوى خدماته وبنفس درجة العناية التى تدرس بها شكاوى النزلاء . وفى الكثير من الفنادق يستخدم لهذا الغرض إستمارة إستقصاء كما هو موضح بالنموذج رقم (٢/ ١٦) .

ويتولى قسم البحوث والإحصاء عمل الأبحاث اللازمة عن كل مايؤثر وما يتصل بنشاط الفندق وأدائه ، من ظروف داخلية أو خارجية وتقديم المقترحات المناسبة بشأنها لإدارة الفندق . وكذا يقوم بدراسة ما قد يحال إليه من إدارة الفندق ، من أمور تتصل بظروف المنافسة الخارجية بالسوق أو دراسة أثر ذلك .

كما يتولى هذا القسم أيضاً إعداد الإحصائيات اللازمة والهامة عن معدلات الاشغال بالفندق وإيرادات الفندق ومصروفاته من مصادرها المختلفة . ويختلف شكل هذه التقارير ومدتها الزمنية من فندق لآخر بحسب رغبات الإدارة ونوعية الإحصائيات التى ترغب فى الحصول عليها . وفى بعض الفنادق فإن هذه الإحصائيات تعد شهرياً أو أسبوعياً وفى بعض الأحوال يومياً . وفى كل الأحوال فإن هذه التقارير تعد فى كل شكل مقارن بمثيلاتها عن الفترة الماضية لأغراض تتبع اتجاهات سير نشاط الفندق .

ثالثاً : الجهاز المالى والإدارى :

يعد نشاط هذا الجهاز من أهم أنشطة الأجهزة الفندقية المعاونة ، حيث تقع عليه مسئولية ضبط وتنظيم ورقابة النواحى المالية والإدارية للفندق . وعادة مايضم هذا المجال وظائف الحسابات والمراجعة والمشتريات والمستودعات والأفراد . وفيما يتصل بالنواحى

المحاسبية لعمل هذا الجهاز فسوف نفرد لها أجزاء قادمة من هذا الكتاب لتناولها بنوع من التفصيل .

ويتولى قسم شئون العاملين « الموظفين والمستخدمين » كل ما يتصل بالعاملين بالفندق من حيث : إختيارهم ، تعيينهم ، تدريبهم ، نقلهم ، إجازاتهم ، علاواتهم ومكافأت ترك الخدمة ، وما إلى ذلك من وظائف تؤديها أقسام شئون العاملين بأى وحدة إقتصادية أخرى .

ونظراً لأهمية وظيفة الشراء والتخزين والتى يتولى مسئوليتها أيضاً هذا القطاع ، فسوف نتناول هذه الوظيفة بنوع من التفصيل وذلك على النحو التالى :

نموذج رقم (٢ / ١٦)

فندق .....

نحن نقدر نصائحك وملاحظاتك

إن الذكريات الدائمة التي تنطبع في الذهن هي الأهم لدينا دائماً

أهلاً بك ... والجميع في خدمتك .. ونتمنى لك إقامة طيبة وسفراً سعيداً .

هناك ظرف تستطيع أن تضع به هذا النموذج بعد إجابة تلك الأسئلة (إن رغبت) لأننا نرغب في أن نصل بخدماتنا لأرقى المستويات :

الإسم : ________ عنوانك في بلدك : ________

- الغرض من القدوم للمملكة : ☐ عمل ☐ راحة ☐ زيارة
- لماذا إخترت فندقنا بالذات لتنزل به : ________
- من أين حصلت على معلومات عن فندقنا : ________
- هل لديك أي شكاوي أو ملاحظات على خدماتنا لك : ________
____
- هل لديك أي مقترحات تساعدنا على الإرتقاء بمستوى خدماتنا لك بشكل أفضل :
____
____
- إذا حضرت للمنطقة مرة أخرى هل تفضل النزول بفندقنا : ☐ نعم ☐ لا
- إذا كانت الإجابة لا - فما هي الأسباب : ________
____
- إذا كانت الإجابة نعم - فما هي الأسباب : ________
____

تاريخ : ________

مع تحيات إدارة العلاقات العامة

الشــراء والتخزيــن الفندقــى

طبيعة المخزون الفندق :

تنعكس طبيعة النشاط الفندق على بنود المخزون السلعى بالفنادق ، وعلى طريقة الشراء والفحص ، وعلى أساليب التخزين . ومشتريات أى فندق يمكن تقسيمها بشكل عام إلى مجموعتين من المشتريات تعكسان الوظيفتين الأساسيتين للفندق وهما وظيفة المبيت ووظيفة الطعام والشراب .

فخدمات المبيت يلزم لأدائها شراء أثاثات وسجاجيد ومناشف وأغطية ومفارش وتليفزيونات وأجهزة تسجيل وما إلى ذلك . وخدمات الطعام والشراب يستلزم أدائها مؤن مختلفة من خضروات وفواكهة ولحوم وكل مايدخل فى إعداد الوجبات الغذائية ، بالإضافة إلى شراء أصناف أخرى متصلة بهذا المجال ، مثل أدوات المائدة من فضيات والأطباق وخلافه ، وكذلك المشروبات باختلاف أنواعها من غازية ومياه معدنية والتى تشترى جاهزة ، أو مكوناتها فى حالة المشروبات التى يتولى الفندق إعدادها كالعصائر والشاى والقهوة وغيرها .

وتعد بنود المشتريات من الأصناف السابقة هى ذاتها بنود الأصناف التى يجرى تخزينها والاحتفاظ بها لإمكان قيام الفندق بأداء وظائفه الفنية . إلا أنه يلاحظ أن أسلوب تخزين تلك الأصناف لايتم بنفس الطريقة التى تم تقسيم تلك الأصناف بها لأغراض الشراء . فالمخازن يجرى تقسيمها من حيث الفترة الزمنية التى يجرى خلالها سحب تلك الأصناف من المخازن . فالأغطية والمفارش والأجهزة الكهربائية والأثاثات وأدوات المائدة وبعض الأصناف الداخلة فى إعداد الوجبات الغذائية مثل الزيوت بأنواعها والسكر والدقيق .. الخ ، هذه الأصناف لايتم السحب منها من المخازن يومياً . وإنما تطول فترات سحبها لتصل أحياناً إلى مرة كل عدة أسابيع ، كما هو الحال بالنسبة للزيوت مثلاً ، أو كل عدة شهور كما هو الحال بالنسبة للأغطية والمفارش وأدوات المائدة مثلاً ، وأحياناً ثالثة إلى مايقرب من السنة بالنسبة للأجهزة الكهربائية والأثاثات .

فى حين أن هناك أصنافاً أخرى يتم السحب منها بمعدلات تكاد تكون يومية مثل الخضروات واللحوم والفواكه وبعض الأصناف الداخلة فى إعداد الوجبات الغذائية . ومن الواضح أن معدلات السحب من هذه الأصناف تكون يومياً لأن هذه الأصناف بطبيعتها هى أصناف غير قابلة للتخزين ، تتلف فى خلال فترة قصيرة للغاية ، أو على أحسن الفروض تفقد طعمها ونكهتها ولايمكن تقديمها للنزلاء .

ولهذا فإن الأصناف التى تطول معدلات سحبها من المخازن ، وهى المجموعة الأولى ، غالباً ما يخصص لها مستودع بالفندق يطلق عليه المستودع العام أو مستودع الأصناف المستديمة . أما الأصناف سريعة التلف ذات معدلات الاستخدام اليومى ، وهى المجموعة الثانية ، فغالباً ما يتم إستلامها وتخزينها بمعرفة جهات الاستخدام مباشرة وهى المطابخ والمطاعم والكافتريا . والحكمة من ذلك هو ضمان توفير هذه الأصناف فوراً إستلامها للجهات المستخدمة فور ورودها من مصادر التوريد . إذ لا يتصور أن تمر أصناف كالفواكه أو الخضروات بعمليات إستلام وصرف بمعرفة أكثر من جهة واحدة داخل الفندق ، وأن يتم تبادلها بين أكثر من جهة وان يتم استيفاء نماذج وتوقيعات وإعتمادات معينة فى كل مرة يتم فيها هذا التبادل . إذ يعنى ذلك وصول تلك الأصناف تالفة فى النهاية أو بعد الوقت المطلوبة فيه .

هذا ويلاحظ أنه بالنسبة للأصناف المستديمة ، فإن إجراءات الشراء والتخزين الخاصة بها تعتبر هى ذاتها نفس الإجراءات المتبعة فى الوحدات الاقتصادية الأخرى . وتتشابه هذه الإجراءات ذاتها مع الإجراءات المتبعة فى شراء الأصناف قصيرة الأجل . غاية الأمر أن تلك الأصناف الأخيرة يتم شراؤها على فترات قصيرة للغاية — قد تكون يومية — ويتم تخزينها فى مستودعات غالباً ماتكون ملحقة بجهات الإستخدام . ونظراً لذلك التشابه فإن التركيز هنا سوف يكون على الأصناف قصيرة الأجل بإعتبارها الأصناف التى يتميز بها القطاع الفندقى فقط .

شراء وتخزين الأصناف قصيرة الأجل :

يقصد بالأصناف قصيرة الأجل فى القطاع الفندقى تلك الأصناف التى يجرى استخدامها بمعدلات سريعة للغاية ، وعلى فترات قصيرة قد تكون يومية ، وفى معظم الأحوال تكون هذه الأصناف سريعة وقابلة للتلف . ومن أمثلة تلك الأصناف :

الخضروات بكافة أنواعها ، الفواكه بكافة أنواعها ، اللحوم بكافة أنواعها ، الأصناف المختلفة فى إعداد الوجبات الغذائية والتى هى بطبيعتها سريعة التلفْ ولايمكن تخزينها لفترات طويلة .

ويهتم النظام المحاسبى الفندق بعمل حصر وتسجيل لهذه الأصناف وفرض رقابة عليها فى مراحل الشراء ، والإستلام ، والحفظ والصرف .

وفيما يلى نتناول كل مرحلة من هذه المراحل على حدة على النحو التالى :

أولاً : مرحـلة الشـراء :

يقوم قسم المشتريات بالفندق بعمل إعلان عن فتح باب القيد فى سجل الموردين . ويحدد فى هذا الإعلان نوع الأصناف المطلوب توريدها للفندق ومواعيد توريدها والكميات التقريبية لها . يقوم قسم المشتريات بإعداد سجلات للموردين الذين يمكن لهم توريد هذه الأصناف وقت الحاجة لها . يثبت فى هذه السجلات كافة البيانات عن هؤلاء الموردين ووسيلة الإتصال بهم ومدى كفاءتهم وأسعارهم التقريبية وما إلى ذلك . ويخصص فى هذا السنجل صفحة لكل مورد . ويوضح النموذج رقم (١٧/٢) صفحة من سجل الموردين .

يقوم الجهات التى بحاجة إلى أصناف معينة بطلب الأصناف اللازمة لها من قسم المشتريات بالفندق . وتحدد الجهات الطالبة الكميات المطلوبة فى ضوء حجم الاستخدام الفعلى والمتوقع لهذه الأصناف والأرصدة الموجودة لديها من هذا الصنف – أن كان هناك أرصدة باقية – مع إضافة نسبة معينة كاحتياطى ، يجرى تقديرها فى ضوء خبرات القائمين على إعداد هذا التقدير ومعدلات الاستهلاك اليومية من هذا الصنف .

والجهات الطالبة لتلك الأصناف تتحدد فى معظم الأحوال داخل الفندق بالمطابخ أو الكافتريا والمطعم وكافتريا أو مطعم حمام السباحة أن وجد . وتثبت فى هذا الطلب الكميات المطلوبة من الصنف ومواصفاته بدقة ويعتمد هذا الطلب من الشخص المسئول بالجهة الطالبة والذى يملك حق إعتماد وتوقيع هذا الطلب ، كما هو موضح بالنموذج رقم (١٨/٢) . ويحرر هذا الطلب من أصل وعدة صور ، يرسل الأصل إلى قسم المشتريات ، صورة يحتفظ بها القسم الطالب ، صورة إلى الحسابات ، صورة إلى المخازن .

نموذج رقم (١٧/٢)

فندق ________ مسلسل : (________)

اسم المورد : ________

العنوان : ________ التليفون : ________

بيان بالأصناف وأسعارها التقريبية التى يتعامل فيها المورد :

مسلسل	الصنف	الوحدة	السعر	ملاحظات حول الصنف
١	______	كيلو	٢٥	ممتاز
٢	______	دستة	٤٨	متوسط
٣	______	كرتونة	١٣٥	جيد

شروط الدفع : ________ شروط التسليم : ________

ملاحظات حول المورد : ________

(تثبت هنا أى ملاحظات حول المورد من واقع تجارب وخبرة تعامله مع الفندق .

توقيع المسئول

نموذج رقم (١٨/٢)

فنـدق ______________________

قســم ____________________

طلب شــراء

رقم الطلـب : ______________

تاريخ الطلب : ______________________________________

القسم الطالب : ______________________________________

اسم المسئول عن القسم : __________________________________

الكمية المطلوبة	الوحدة	بيـان الأصناف	موعـد التسليم	مكان التسليم	ملاحظـات

توقيع المســئول

(____________)

يتسلم قسم المشتريات بالفندق طلب الشراء ويقوم بمراجعة بياناته والتحقق من صحة التوقيع والاعتماد . ويقوم بفحص عدد من الأمور قبل استكمال إجراءات الشراء هى :

- الكمية الموجودة من الصنف المطلوب شراؤه - أن وجدت .
- معدلات إستهلاك ذلك الصنف فى الفترات السابقة .
- الرجوع إلى سجلات الحجز والنزلاء لتقدير حجم الطلب المتوقع .
- أخذ أى تغيرات متوقعة فى الحسبان (مؤتمر - حدث رياضى - وفود قادمة للفندق .. الخ) .

والحكمة من أخذ هذه الأمور فى الاعتبار ودراستها قبل البدء فى إجراءات الشراء وهو محاولة تقدير الكميات المشتراه بوحدات أقرب ماتكون إلى حجم الاستخدام الفعلى لها مستقبلاً . إذ أن شراء كميات أكبر من الحاجة يعنى حدوث خسائر عالية للفندق ، نظراً لعدم قابلية هذه الأصناف للتخزين لمدد طويلة .

وهنا يلزم الإشارة إلى أن الإجراءات السابقة لاتتم بصفة يومية ، بفرض أن الجهة الطالبة فى حاجة إلى هذا الصنف يومياً . وإنما توضح الجهة الطالبة حاجتها اليومية لهذه الأصناف لفترة قادمة مناسبة مرة واحدة . ويقوم قسم المشتريات بالاتفاق مع المورد على تسليم هذه الأصناف يومياً لمدة شهر مثلا أو شهرين . وعموماً فإن أمر التوريد الصادر إلى المورد يحدد فيه بالتفصيل الكميات المطلوب توريدها وزمن التوريد يومياً . ومن الممكن أن يحدد فى أمر التوريد كميات يومية مختلفة من الصنف الواحد وذلك بحسب إحتياجات الفندق اليومية المتوقعة من هذا الصنف . وعلى سبيل المثال ففى عطلات نهاية الأسبوع يرتفع عدد الوجبات المقدمة عنها فى باقى أيام الأسبوع . وتختلف بالتالى كميات الإستخدام من هذه الأصناف فى بعض الأيام عن غيرها .

وعموما فإن قسم المشتريات يقوم بعد استلام طلبات الشراء بالرجوع إلى سجلات الموردين - السابق الإشارة اليها - لحصر مصادر التوريد التى يمكن الحصول منها على هذه الأصناف المطلوبة . وعن طريق هذه السجلات يمكن حصر مصادر التوريد وأسعارها وشروطها . ويفاضل قسم المشتريات بالفندق بين هذه المصادر لاختيار أفضلها .

ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن عملية إختيار أفضل تلك المصادر لايتحكم فيها عامل السعر فقط ، كما قد يتبادر - خطأ - إلى أذهان البعض . فعامل السعر وان كان من العوامل الهامة جداً التى لايمكن إنكار تأثيرها على إختيار وتحديد أفضل المصادر ، إلا إنها ليست العامل الوحيد أو المتحكم . فعملية تقرير أفضل المصادر تتم فى ضوء مجموعة من الإعتبارات ينظر لها على أنها « رابطة واحدة » ، من بينها سعر الأصناف المطلوب توريدها .

ويدخل فى هذا النطاق جودة الأصناف المقدمة من المورد ، مدى التزامه بمواعيد التسليم ، شروط التسليم .. وكل هذه اعتبارات هامة للغاية - إلى جانب السعر - فى تأمين الإحتياجات الفندقية . ومن ثم فإنه بعد المفاضلة بين المصادر المتاحة واختيار أفضلها ، يقوم قسم المشتريات بإصدار أمر توريد إلى المصدر الذى استقر عليه الرأى بالكمية المطلوبة فى المواعيد المطلوبة فى الأماكن المحددة بالسعر المتفق عليه ، كما هو موضح بالنموذج رقم (١٩/٢) .

ويصدر أمر التوريد من أصل وعدد من الصور . الأصل يرسل إلى مصدر التوريد ، صورة تبقى بالمشتريات ، صورة ترسل إلى الجهة الطالبة : صورة ترسل إلى المخازن ، صورة إلى الحسابات ، صورة إلى لجنة الفحص والإستلام . ولايقف دور قسم المشتريات عند حد إصدار أوامر التوريد ، وإنما يمتد ذلك الدور إلى متابعة أوامر التوريد بعد إصدارها والتحقق من التزام مصادر التوريد بالشروط والمواصفات المحددة لهم بتلك الأوامر . وإستكمال خانة الملاحظات فى سجل مصادر التوريد للاستفادة منها عند إعادة التعامل مع ذلك المصدر مستقبلا .

ثانياً : مرحلة الاستلام والفحص :

فى المواعيد المحددة بأمر التوريد ، يقوم المصدر الذى استقر عليه الرأى بتوريد الأصناف بالكميات والمواصفات وفى المواعيد والأماكن المحددة بأمر التوريد . وتتشكل لإستلام الأصناف المقدمة من المورد لجنة تسمى « لجنة الاستلام والفحص » مهمة هذه اللجنة هى التأكد من التزام المورد بكل الشروط المحددة له بأمر التوريد .

وعادة ماتتشكل لجنة الاستلام والفحص من : مندوب عن قسم المشتريات بالفندق ، بإعتباره القسم الذى أصدر أمر التوريد . مندوب عن الإدارة الطالبة

نموذج رقم (١٩/٢)

فندق ـــــــــــــــ

رقم امر التوريد (٣١٨ / ل)

التاريخ : ١٤٠٩/٤/١٠

أمر التوريد

إلى السيد / ـــــــــــــــــــــــ

رجاء التكرم بتوريد الأصناف بالكميات والأسعار والشروط الموضحة بعد :

مسلسل	الوحدة	السعر	بيان المواصفات	الكمية	تكرار التوريد
١	كيلو	٣٥	ـــــــــ	١٠٠	كل يوم ماعدا يوم الخميس والجمعة يتم توريد (١٣٠) كيلو .
٢	كرتون	٢٠٠	ـــــــــ	١٤٠	كل يوم ماعدا يوم الخميس يتم توريد (١٨٠) كرتون .
٣	دستة	٣٠٠	ـــــــــ	٨٥	كل يوم من أيام الأسبوع .

تاريخ بدء أمر التوريد : ١٤٠٩/٤/١٥ هـ

تاريخ إنتهاء أمر التوريد : ١٤٠٩/٥/٢٣ هـ

شروط الدفع : نقداً مكان التسليم : مخازن الفندق

زمن التسليم : الساعة السادسة صباحا

توقيع مدير المشتريات

( )

(المطابخ مثلا) بإعتبارها الجهة الأقدر على تحديد جودة الأصناف المطلوبة . مندوب عن المستودعات ، بإعتبارها جهة ذات خبرة فى هذا المجال يرد لها أصناف مشابهة بصفة مستمرة . مندوب عن الحسابات باعتبارها الجهة التى ستقوم بصرف مستحقات المورد .

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الفندق الناجحة هى تلك الإدارة التى تتعمد تغير تشكيل هذه اللجان على فترات دورية مناسبة بالشكل الذى يضمن عدم قيام أى نوع من العلاقات الشخصية بين أعضاء لجان الفحص وبين مصادر التوريد ، مما قد يؤثر على الشروط والمواصفات المحددة بأمر التوريد فى حين التنفيذ . ويعد هذا الإجراء « التغيير الدورى والمفاجىء » من أحد الأساليب الهامة للرقابة الداخلية فى هذا المجال .

وتقوم لجنة الفحص والاستلام بفحص واستلام الأصناف المقدمة من المورد من واقع صورة أمر التوريد الخاصة بها . وتحرر اللجنة بعد الاستلام محضر بعملية الفحص والاستلام تثبت فيه نتيجة الفحص والاستلام الذى قامت به ، وأى غرامات يقترح توقيعها على المورد فى حالة وجود مخالفات لشروط أمر التوريد – كما هو موضح بالنموذج رقم (٢/٢٠) .

ويصدر محضر الاستلام والفحص من أصل وعدة صور . يرسل الأصل مع فاتورة المورد للحسابات لصرف مستحقات المورد فى ضوء ماورد بالمحضر من معلومات وفى ضوء الأسعار المتفق عليها فى أمر التوريد . وترسل صورة إلى المشتريات وصورة إلى الجهة الطالبة وتحتفظ اللجنة بصورة من المحضر .

ومن حق اللجنة وسلطتها أن توقع على المورد بعض الغرامات– فى حدود لوائح مشتريات الفندق – فى حالة وجود أى مخالفات . كما يحق لها رفض الأصناف المقدمة من المورد إذا لم تكن بمستوى الجودة المحدد ، أو تم إحضارها بعد الموعد المحدد ، إذ يعنى ذلك السبب الأخير إرتباك فى أعمال الفندق وعدم إمكانه تقديم الوجبات للنزلاء فى مواعيدها المحددة .

ولذلك فإنه – من الناحية العلمية – فإنه يسمح للمورد بحد أقصى للتأخر عن الموعد المحدد له لايمكن بعده الإنتظار – نصف ساعة مثلا – فإذا ما تأخر عن التوريد فإن إدارة الفندق يكون لها بدائل أخرى كمصادر يمكن الحصول منها فوراً على الكميات المطلوبة

نموذج رقم (٢ / ٢٠)

فندق ________ محضر رقم (________)

محضر استلام وفحص

اسم المورد : ....

عنوان المورد : ....

رقم وتاريخ طلب الشراء : ....

رقم وتاريخ التوريد : ....

تاريخ الاستلام والفحص : ....

الكمية	الوحدة	البيان	ملاحظات
			اذا كانت بعض الأصناف قد قبلت بعد توقيع خصم بنسبة معينة . يثبت هنا مقدار الخصم

بيان الكميات التى تم رفضها واعادتها

الكمية	الوحدة	البيان	ملاحظات
			تذكر أسبات الرفض بدقة

توقيعات أعضاء اللجنة

المشتريات	المستودعات	الحسابات	المطابخ	رئيس اللجنة
(______)	(______)	(______)	(______)	(______)

مع تحميل فروق الأسعار – أن وجدت – للمورد باعتباره المتسبب فى ذلك . وإذا ماتكرر تأخير التوريد أو عدم الالتزام بالمواصفات فإن إدارة الفندق توقف التعامل مع هذا المصدر وتحذف أسمه من سجلات الموردين . فتقديم الأطعمة والمشروبات هى أحد أنشطة الفندقية الأساسية والتى لايسمح فيها بحدوث أى خلل أو تأخير حتى ولو كان لمدة ساعات محددة ، لأن النزلاء لايمكن لهم تأجيل مواعيد وجباتهم الغذائية لمدة ساعات محدودة .

ثالثاً : الحفظ والصرف :

بعد إتمام فحص الأصناف يتم استلامها وحفظها تمهيداً لاستخدامها . ويتم استلام وحفظ الكميات وإثباتها فى ضوء ماورد بمحضر الإستلام والفحص من كميات ومواصفات . ويتولى أمين المستودع مهمة تخزين هذه الكميات والمحافظة عليها من التلف أو الضياع . وهنا يلزم الاشارة إلى مجموعة الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تخزين هذه الأصناف ، أخذاً فى الحسبان أن فترات تخزين هذه الأصناف سوف تكون قصيرة للغاية ، بل أن كثيراً من تلك الأصناف يتم استخدامها فى نفس يوم أو ساعة إستلامها . وأخذاً فى الحسبان كذلك طبيعة هذه المواد وقابليتها السريعة للتلف . ومن أهم هذه الإعتبارات مايلى :

- الاحتفاظ بالأصناف التى تستخدم يومياً فى أماكن مناسبة من حيث الموقع بحيث يسهل تخزينها وصرفها بسرعة وسهولة .
- الاحتفاظ بالأصناف فى شكل مجموعات متجانسة بحسب طريقة استخدامها بعد ذلك بمعرفة الجهات الطالبة . فالأصناف والمواد التى سوف تصرف لمطابخ الحلويات تكون مجموعة احدة مع بعضها . الأصناف والمواد التى سوف تصرف لمطابخ الخضروات مجموعة أخرى ثانية مع بعضها ، والمشروبات الغازية والمياه المعدنية فى مجموعة ثالثة .. وهكذا .
- استخدام وسائل المناولة المناسبة التى تكفل سرعة وسلامة نقل هذه الأصناف إلى جهات الاستخدام والمحافظة عليها .
- تخزين هذه الأصناف بشكل فنى سليم بحيث لايسمح باختلاط بعض الأصناف

بأخرى قد تؤدى إلى تلفها أو على الأقل تغير مذاقها أو رائحتها .

- نظافة المخازن التامة وتوافر وسائل التهوية والصرف المناسبة بما يكفل حفظ الأصناف فى حالة جيدة .
- إستخدام الأجهزة المناسبة لحفظ الأصناف التى تحتاج إلى درجات حرارة أو برودة معينة والتأكد من سلامة أجهزة التحكم الآلى فى هذه الوسائل .
- إستخدام وسائل الأمان اللازمة وأجهزة الإطفاء المناسبة الكفيلة بمحاصرة أى خطر والقضاء عليه بسرعة .
- نظافة وخلو العاملين فى هذا القطاع من أى أمراض مع ضرورة استخدامهم ملابس معينة تضمن عدم تلوث الأصناف المخزونة .

وعموماً ، فإنه بعد إتمام استلام هذه الأصناف يقوم أمين المستودع بإضافة هذه الأصناف إلى بطاقات الصنف الخاصة بها .

حيث يمسك بطاقة لكل صنف على حدة . فكميات الدقيق أو السكر أو الزيوت - مثلا - الوارده إلى المخازن يجرى إثباتها فى البطاقة الخاصة بكل صنف « بطاقة الصنف » . وتوضح هذه البطاقة الكميات الواردة من هذا الصنف والكميات المنصرفة والرصيد من هذا الصنف .

ويلاحظ أن هذه البطاقات لايظهر بها أسعار لهذه الأصناف ، وإنما تظهر الأرصدة فيها بالكميات فقط ، كنوع من أنواع الرقابة الداخلية . حيث أن أمين المستودع لاعلاقة له بتسعير هذه الأصناف أو تحديد قيمة المخزون منها فى نهاية المدة .

فذلك الأمر يختص به قسم الحسابات - كما سيرد ذكره . ويوضح المثال التالى شكل بطاقة الصنف وكيفية التسجيل فيها .

مثال :

البيانات التالية خاصة بحركة الصنف (س) فى مخازن أحد الفنادق خلال شهر يناير ١٩٨٨م :

- ٥ يناير وارد من الموارد (أ) ١٤٠٠ وحدة - محضر استلام ٢١٨/ س .

- ٧ يناير منصرف إلى مطبخ الحلويات ٦٢٠ وحدة - اذن صرف ١٨ / ل .
- ١٥ يناير وارد من المورد (ب) ٨٥٠ وحدة - محضر استلام ٢٢٥/ س .
- ٢٠ يناير منصرف إلى المطعم ٤٠٠ وحدة - أذن صرف ٤٦/ ط .
- ٢١ يناير منصرف إلى مطبخ الحلويات ٦٥٠ وحدة - إذن صرف ١٩/ل .
- ٢٤ يناير وارد من المورد (أ) وحدة - محضر إستلام ٢٢٨/ س .
- ٢٨ يناير منصرف إلى الكافتريا ١٨٠ وحدة - إذن صرف ١٧/ ل .

المطلوب :

إثبات هذه الأصناف فى بطاقة الصنف (س) .

وعادة مايجرى تسجيل الكميات المنصرفة فى هذه البطاقات باستخدام لون آخر مغاير للون الذى يجرى به تسجيل الكميات الواردة . ويظهر رصيد البطاقة الكميات الموجودة من هذا الصنف بالمخازن فى نهاية كل يوم .

ويتم صرف الكميات اللازمة من المخازن بموجب أذون صرف بناء على الطلبات الواردة من جهات الإستخدام . حيث تقوم الجهة الطالبة سواء كانت مطبخ الحلويات أو الأغذية أو المطعم أو الكافتريا بتحرير نموذج يطلق عليه « إذن صرف » يوضح هذا النموذج كميات وبيان الأصناف المطلوبة بالتفصيل . وبديهى أن هذا الأذن لابد وأن يكون موقعاً ممن له حق إعتماده وتوقيعه . ولايصرف المخزن أى كميات إلا بناء على هذا الأذن .

ويقوم أمين المخزن بصرف هذه الكميات ويحتفظ بأصل الاذن كمستند صرف يتم القيد منه فى بطاقة الصنف ، ترسل صورة موقع عليها من أمين المستودع بما يفيد الصرف ، وترسل صورة إلى الحسابات للقيد منها فى بطاقة مراقبة النصف ، لتسعير ومراقبة الكميات المنصرفة كما سيرد ذكره . ويوضح الشكل رقم (٢/ ٢١) نموذج أذن الصرف .

من ناحية أخرى يمسك قسم حسابات الفندق بطاقة أخرى مطابقة تماماً لهذه البطاقة يطلق عليها « بطاقة مراقبة الصنف » . الاختلاف الوحيد بين البطاقتين أن بطاقة مراقبة

فندق

بطاقة صنف المادة (س)

تاريخ	اسم جهة التوريد أو الصرف	رقم محضر الاستلام أو إذن الصرف	الكمية الواردة	الكمية المنصرفة	الرصيد
٨٨/١/٥	المورد (أ)	٢١٨ / س	١٤٠٠		١٤٠٠
٨٨/١/٧	مطبخ الحلويات	١٨/ ل		٦٢٠	٧٨٠
٨٨/١/٨	مطبخ الخضروات	٢٤/ خ		٢٠٠	٥٨٠
٨٨/١/١٥	المورد (ب)	٢٢٥/ س	٨٥٠		١٤٣٠
٨٨/١/٢٠	المطعم	٤٦ / ط		٤٠٠	١٠٣٠
٨٨/١/٢١	مطبخ الحلويات	١٩/ ل		٦٥٠	٣٨٠
٨٨/١/٢٤	المورد (أ)	٢٢٨/ س	٢٠٠		٥٨٠
٨٨/١/٢٨	الكافتريا	١٧ / ك		١٨٠	٤٠٠
	الإجمالى		٢٤٥٠	٢٠٥٠	٤٠٠

ويلاحظ أن = إجمالى الكميات الواردة – إجمالى الكميات المنصرفة = الرصيد .

نموذج رقم (٢١/٢)

فندق ______________ رقم الأذن : __________

قسم ______________ التاريخ : __________

إذن صرف من المستودعات

إلى أمين مستودع ______________

ارجو التكرم بصرف الكميات من الأصناف التالية :

الكمية	الوحدة	الصنف ومواصفاته	ملاحظات
			فى حالة عدم توافر جزء أو كل الكمية من أحد الأصناف يؤشر أمين المستودع أمام الصنف بما يفيد عدم وجوده .

اسم المسئول : __________ توقيع المسئول : __________

تاريخ الصرف : __________ توقيع المستلم : __________

(______)

توقيع أمين المستودع : ______________

الصنف تظهر بها الأسعار . وبديهى أنه لابد وأن يتطابق رصيد أى صنف ظاهر فى بطاقة الصنف مع الرصيد الظاهر فى بطاقة مراقبة الصنف . وتتم هذه المطابقة بصفة دورية كنوع من أنواع الرقابة الداخلية ، بالإضافة إلى الجرد الدورى والمفاجىء لبعض هذه الأصناف للتأكد من مطابقة أرصدتها بالواقع الفعلى لأرصدتها الدفترية .

التسعير الفندق :

ومن الجدير بالذكر الإشارة هنا إلى عملية تسعير الأصناف المنصرفة من مخازن الفندق . تتم عملية التسعير أصلاً بمعرفة قسم حسابات الفندق الذى يمسك بطاقة مراقبة الصنف ، حيث تظهر كميات الأصناف بالمخازن بالإضافة إلى أسعار شرائها بهذه البطاقة . وتتوقف طريقة تسعير هذه الأصناف على طبيعتها ، وفى هذا يختلف التسعير فى المحاسبة الفندقية عن التسعير فى المشروعات الصناعية ، والتى نادراً ماتتبع أسلوب التكلفة الفعلية فى تسعير وحداتها – كما سيرد ذكره .

إذا كانت الأصناف محل التسعير من الأصناف القابلة للتلف وذات معدلات السحب والإستخدام العالية ، أى أن سحبها واستخدامها يتم على فترات قصيرة ومتتالية – يومياً مثلاً – كما هو الحالى بالنسبة للخضروات والفواكه واللحوم والأسماك وغيرها . فإن التقلب فى أسعار شراء هذه أصناف لايمثل أدنى مشكلة ويتم إمتصاصه فى الحال ، لأن الأصناف تستخدم وتسحب من المخازن فى يوم شرائها ، أو حتى فى اليوم أو الأيام التالية له .

ومن ثم فليس هناك مخزون من نفس الوحدة أو النوع له أسعار مختلفة ، ولا تواجه إدارة الفندق مشكلة تحديد سعره عند صرفه للاستخدام ، فما يتم شراؤه يجرى على الفور إستخدامه .

ومن ثم فإن هذه الأصناف تسعر عند استخدامها بالتكلفة الفعلية لها ، أى بالأسعار التى تم بها الشراء فعلاً . فالخضروات المشتراه فى يوم معين عندما تصرف للمطابخ يتم تسعيرها بنفس الأسعار التى تم بها الحصول عليها من المورد فى نفس ذات اليوم . والخلاصة أن المحاسبة الفندقية تستخدم أسلوب التكلفة الفعلية فى تسعير أصنافها ذات معدلات الاستخدام والسحب العالية .

أما إذا كانت الأصناف محل التسعير من الأصناف القابلة للتخزين لفترات طويلة نسبياً – لمدة شهور مثلاً – فإن معدلات توفيرها للفندق لاتتم على فترات قصيرة متلاحقة ، إذ لامعنى على الإطلاق لشراء هذه الأصناف يومياً أو أسبوعياً ، طالما أنه يمكن شراء هذه الأصناف بكميات كبيرة وتخزينها .

وخير مثال على ذلك ماقد تتبعه إدارة الفندق من سياسات بشأن توفير وتأمين إحتياجات الفندق من كميات السكر والدقيق والزيوت اللازمة لأداء وظيفة المأكل للنزلاء . فقد ترى إدارة الفندق أنه من الأفضل شراء هذه الأصناف بكميات كبيرة تكفى لحاجة الإستهلاك لمدة شهور قادمة ، تتحدد فى ضوء مايقرر الفنيون فى هذا المجال . وقد يكون خلف هذه السياسة العديد من الاعتبارات مثل تأمين احتياجات الفندق من هذه المواد الأساسية ، الرغبة فى الإفادة من الشراء بكميات كبيرة والاستفادة من خصم الكمية ، الرغبة فى تخفيض حجم العمل الإدارى والمستندى فى هذا المجال ، وما إلى ذلك من اعتبارات .

وفى حالة إتباع مثل هذه السياسة ، فإن كميات المخزون من السكر – مثلاً – من نفس الصنف والنوع من نفس المورد يتم شراؤها على فترات مختلفة على مدار العام بأسعار مختلفة وفقاً لظروف السوق وعوامل العرض والطلب . وعند صرف كمية من السكر ، فإن التقلبات فى أسعار ذلك الصنف يظهر أثرها فى كيفية تحديد سعر الكمية المنصرفة من المخازن للإستخدام . وبالطبع فلا يمكن هنا استخدام أسلوب التكلفة الفعلية فى تسعير هذه الوحدات بإعتبارها جميعاً وحدات متجانسة من نفس النوع ، ولكن شرائها قد تم بأسعار مختلفة .

وتفاضل إدارة الفندق بين ثلاثة طرق رئيسية للتسعير هى : طريقة الأول فالأول ، وطريقة الأخير فالأول ، وطريقة المتوسط المتحرك (أو المرجح) . وتعطى كل طريقة من طرق التسعير السابقة نتائج مختلفة ، ولهذا فإن إدارة الفندق تفاضل بين هذه الطرق فى ضوء طبيعة الأصناف محل التسعير ، ومزايا وعيوب كل طريقة منها .

ويوضح المثال التالى المعالجة المحاسبية لطرق التسعير الثلاثة السابقة .

مثـال :

البيانات التالية خاصة بحركة احدى المواد (دقيق) المستخدمة بمخازن أحد الفنادق الكبرى خلال فترة الستة أشهر الماضية :

- فى ١/١ وارد (٤٠٠) جوال سعر الجوال (٣٠٠) ريال – محضر استلام رقم ٣١٥/ س .
- فى ٢/١ وارد (٢٠٠) جوال سعر الجوال (٣٢٠) ريال – محضر إستلام رقم (٣١٦/) س .
- فى ٢/٢٧ منصرف إلى مطبخ الحلويات (٤٨٠) جوال – إذن صرف ٤٣/ ل .
- فى ٤/١ وارد (٥٠٠) جوال سعر الجوال (٣٥٠) ريال – محضر إستلام رقم ٢١٧ / س .
- فى ٤/٢٣ منصرف إلى مطبخ الأغذية (٣٠٠) جوال – اذن صرف ١٤٧/ غ .
- فى ٥/٢٤ منصرف إلى المطعم (١٠٠) جوال – اذن صرف ٣٣/ط .

المطلوب :

تصوير البطاقة الخاصة بهذا الصنف باتباع :

١ ـــ طريقة الأول فالأول « مايرد أولا يصرف أولا » .
٢ ـــ طريقة الأخير فالأول « مايرد أخير يصرف أولا » .
٣ ـــ طريقة المتوسط المتحرك « المرجح بالكميات » .

---

١ ـــ لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يرجع إلى مراجع المحاسبة المتخصصة فى عرض موضوع التسعير .

فندق ________ رقم الصنف : ________

قسم الحسابات اسم الصنف : دقيق

بطاقة مراقبة الصنف
بطريقة الأول فالأول

تاريخ	بيان	وارد			منصرف			رصيد		
		كمية	سعر	قيمة	كمية	سعر	قيمة	كمية	سعر	قيمة
١/١	وارد – استلام ٣١٥/س	٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠٠				٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠٠
٢/١	وارد – استلام ٦/٣/س	٢٠٠	٣٢٠	٦٤٠٠٠				٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠٠
								٢٠٠	٣٢٠	٦٤٠٠٠
٢/٢٧	منصرف–حلويات ٤٣/ل				٤٠	٣٠٠	١٢٠٠٠٠			
					٨٠	٣٢٠	٢٥٦٠٠	١٢٠	٣٢٠	٣٨٤٠٠
٤/١	وارد – استلام ٣١٧/س	٥٠٠	٣٥٠	١٧٥٠٠٠				١٢٠	٣٠٠	٣٨٤٠٠
								٥٠٠	٣٥٠	٧٥٠٠٠
٤/٢٣	منصرف – أغذية ١٤٧/غ				١٢٠	٣٢٠	٣٨٤٠٠	٣٢٠	٣٥٠	١١٢٠٠٠
					١٨٠	٣٥٠	٦٣٠٠٠			
٥/٢٤	منصرف – مطعم ٣٣/ط				١٠٠	٣٥٠	٣٥٠٠٠	٢٢٠	٣٥٠	٧٧٠٠٠
		١١٠٠			٨٨٠			٢٢٠		٧٧٠٠٠

فندق ________ رقم الصنف : ________

قسم الحسابات اسم الصنف : دقيق

بطاقة مراقبة الصنف
بطريقة الأخير فالأول

تاريخ	بيان	وارد			منصرف			رصيد		
		كمية	سعر	قيمة	كمية	سعر	قيمة	كمية	سعر	قيمة
١/١	وارد – استلام ٣١٥/س	٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠٠				٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠٠
٢/١	وارد – استلام ٦/٣/س	٢٠٠	٣٢٠	٦٤٠٠٠				٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠٠
								٢٠٠	٣٢٠	٦٤٠٠٠
٢/٢١	منصرف–حلويات ٤٣/ل									
					٢٠٠	٣٢٠	٦٤٠٠٠			
					٢٨٠	٣٠٠	٨٤٠٠٠	١٢٠	٣٠٠	٣٦٠٠٠
٤/١	وارد – استلام ٣١٧/س	٥٠٠	٣٥٠	١٧٥٠٠٠						
								١٢٠	٣٠٠	٣٦٠٠٠
								٥٠٠	٣٥٠	١٧٥٠٠٠
٤/٢٣	منصرف – أغذية ١٤٧/غ				٣٠٠	٣٥٠	١٠٥٠٠٠	١٢٠	٣٠٠	٣٦٠٠٠
								٢٠٠	٣٥٠	٧٠٠٠٠
٥/٢٤	منصرف – مطعم ٣٣/ط				١٠٠	٣٥٠	٣٥٠٠٠	١٢٠	٣٠٠	٣٦٠٠٠
								١٠٠	٣٥٠	٣٥٠٠٠
		١١٠٠			٨٨٠			٢٢٠		٧١٠٠٠

فندق ــــــــــــ رقم الصنف : ــــــــــــ

قسـم الحسابات اسم الصنف : دقيق

بطاقة مراقبة الصنف

بطريقة المتوسط المتحرك

تاريخ	بيـــان	وارد			منصرف			رصـيد		
		كمية	سعر	قيمة	كمية	سعر	قيمة	كمية	سعر	قيمة
١/١	وارد – استلام ٣١٥/س	٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠				٤٠٠	٣٠٠	١٢٠٠٠
٢/١	وارد – استلام ٣/٦/س	٢٠٠	٣٢٠	٦٤٠٠٠				٦٠٠	٣٠٦,٦	١٨٤٠٠٠
٢/٢٧	منصرف–حلويات ٤٣/ل				٤٨٠	٣٠٦,٦	١٤٧٢٠٠	١٢٠	٢٠٦,٦	٣٦٨٠٠
٤/١	وارد – استلام ٣١٧/س	٥٠٠	٣٥٠	١٧٥٠٠٠				٦٢٠	٣٤١,٦	٢١١٨٠٠
٤/٢٣	منصرف – أغذية ١٤٧/غ				٣٠٠	٣٤١,٦	١٠٢٥٠٠	٣٢٠	٣٤١,٦	١٠٩٣٠٠
٥/٢٤	منصرف – مطعم ٣٣/ط				١٠٠	٣٤١,٦	٣٤١٦٠	٢٢٠	٣٤١,٦	٧٥١٤٠
		١١٠٠			٨٨٠			٢٢٠		٧٥١٤٠

المتوسط المتحرك = قيمة الرصيد قبل ورود آخر دفعة + قيمة الكمية الواردة / كمية الرصيد قبل ورود آخر دفعة + كمية الدفعة الواردة

المتوسط المتحرك = (١٢٠٠٠٠ + ٦٤٠٠٠) / (٤٠٠ + ٢٠٠) = ٣٤١,٦ ريـال

المتوسط المتحرك فى ٤/١ = (٣٦٨٠٠ + ١٧٥٠٠٠) / (١٢٠ + ٥٠٠) = ٣٤١,٦ ريـال

ويلاحظ على النتائج المستخرجة من المثال السابق ، ان طرق التسعير وان كانت جميعاً تعطى نفس كمية الرصيد (٢٢٠) وحدة ، إلا أن قيمة هذا الرصيد تختلف من طريقة إلى أخرى .

فقيمة الرصيد فى حالة اتباع طريقة الأول فالأول هى (٧٧٠٠٠) ريال ، وفى حالة إتباع طريقة الأخير فالأول هى (٧١٠٠٠) ريال ، وفى حالة اتباع طريقة المتوسط المتحرك هى (٧٥١٤٠) ريال .

وتتضح أبعاد تأثير تلك الطرق المختلفة إذا ما أخذنا فى الاعتبار أن هذه الاختلافات بين القيم السابقة هى إختلاف على مجرد مستوى صنف واحد فقط . وبالتالى فإنه على مستوى مئات الأصناف من المخزون بالفندق ، فإن قيمة هذه الاختلافات تصل إلى آلاف الريالات ، بل وتصل فى بعض الوحدات الاقتصادية إلى ملايين الريالات .

ولما كانت أرصدة هذا المخزون من الأصناف المختلفة ، هى أحدى المفردات الهامة ذات التأثير على الحسابات الختامية للفندق وعلى مدى دقة قياس نتائج أعماله – كما سيرد ذكره – فإن إستخدام طرق التسعير المناسبة والصحيحة يصبح من أحد الأمور الهامة للغاية فى هذا المجال .

ملخص للفصل :

الوظائف الإدارية بالفندق هى تلك الوظائف المساعدة أو المعاونة واللازمة لقيام الفندق بوظائفه الفنية الأساسية . ومن الممكن تقسيم تلك الوظائف المساعدة أو المعاونة إلى ثلاثة مجالات رئيسية هى : التشغيل والصيانة ، النواحى المالية والإدارية ، التسويق والعلاقات العامة .

ومن الممكن أن تنقسم وظيفة التشغيل والصيانة إلى ثلاثة مجالات فرعية هى الصيانة والطاقة والنظافة . ويعد قسم الصيانة مسئول عن المحافظة على جميع معدات ووسائل الفندق ومبانية وتجهيزاته من الداخل والخارج . ويتولى قسم الطاقة كل مايتصل بالإضاءة والقوى الكهربائية وأجهزة التكييف والمصاعد . ويتولى قسم النظافة التنفيذ والإشراف على جميع عمليات النظافة بالفندق .

وتشمل وظيفة التسويق والعلاقات العامة بالفندق كل الجهود المبذولة فى سبيل جذب النزلاء والإحتفاظ بهم كعملاء دائمين للفندق يفضلونه دائماً على غيره من الفنادق . ويتم ذلك عن طريق جهود مكثفة لبناء صورة طيبة للفندق وخدماته فى أذهان أولئك النزلاء . ولهذا يشمل هذا المجال وظائف العلاقات العامة والدعاية والاعلام وتحليل ودراسة شكاوى ومقترحات النزلاء وكل ما من شأنه تحسين الصورة العامة لأداء الفندق .

ويتولى الجهاز المالى والإدارى مسئولية ضبط وتنظيم ورقابة النواحى المالية والادارية للفندق . ولهذا يضم هذا الجهاز وظائف الحسابات والمراجعة والمشتريات والمستودعات والأفراد . وفيما يتصل بالنواحى المحاسبية لعمل هذا الجهاز فسوف يتم تناولها بالتفصيل فى باقى أجزاء هذا الكتاب . أما وظائف الشراء والتخزين فقد تم تناولها من حيث طبيعة المخزون الفندق ، والإجراءات والنماذج والطرق المحاسبية المتبعة فى شراء وتخزين الأصناف الفندقية قصيرة المدى . كما تم بيان الأسس المختلفة لتسعير المخزون الفندق .

أسئلة للمراجعة على الفصل :

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية – ثم أكتب رأيك فيها بحسب ما إذا كانت (صحيحة) أو (خاطئة) :

– إن الهياكل التنظيمية للفنادق تختلف فى ضوء ظروف كل فندق ودرجته وفئته ومدى تنوع نشاطه .... (   )

– إن عمليات النظافة بالفندق لاتتم عشوائياً ، وإنما يلزم يتم اختيار أوقاتها بعناية وفى ضوء حركة النزلاء بالفندق .... (   )

– لا تتبع إدارة الفندق أى أساليب رقابية على الأفراد العاملين فى مجال تنظيف غرف النزلاء على اعتبار أن هؤلاء الأفراد قد تم اختيارهم بعناية منذ البداية ..... (   )

– ان وظيفة التسويق والعلاقات العامة بالفندق تشمل كافة الجهود اللازمة لضبط وتنظيم حسابات الفندق ومستودعاته .... (   )

– تعطى إدارة الفندق أهمية كبيرة لشكاوى النزلاء ولكنها لاتهتم بمقترحاتهم بنفس درجة العناية والإهتمام بشكاواهم .... (   )

– تنعكس طبيعة النشاط الفندق على بنود المخزون السلعى بالفنادق من حيث طريقة الشراء وأساليب التخزين .... (   )

– الأصناف سريعة التلف ذات معدلات الاستخدام اليومى ، يتم إستلامها وتخزينها عادة بمعرفة جهات الاستخدام مباشرة .... (   )

– سجل الموردين هو ذلك السجل الذى يشتمل على بيانات عن الكميات والأرصدة الموجودة بمستودعات الفندق من كل صنف من الأصناف .... (   )

– ليس من مسئولية قسم المشتريات بالفندق مراجعة طلبات الشراء الواردة إليه وإنما تقع عليه مسئولية تنفيذها فقط على إعتبار أن الجهة التى أصدرت الطلب هى التى تتحمل مسئوليته .... (   )

- يعتبر قسم المشتريات بالفندق أن أفضل مصادر التوريد هو المصدر الذى يقدم أقل الأسعار بغض النظر عن أى اعتبار آخر .... ( )

- ان نظام الرقابة الداخلية المحكم هو ذلك النظام الذى يثبت تشكيل لجنة الفحص والإستلام ولايغيرها على الاطلاق .... ( )

- يحق للجنة الاستلام والفحص توقيع غرامات على المورد ولكن لا يحق لها رفض الأصناف المقدمة من المورد كلية .... ( )

- لايوجد أى فارق بين بطاقة الصنف وبطاقة مراقبة الصنف إلا من حيث الجهة التى تمسك كل منهما .... ( )

- يقوم أمين المستودع باثبات كميات وأسعار الأصناف الواردة فى بطاقة الصنف فور ورودها .... ( )

- لابد وأن يتطابق رصيد بطاقة الصنف وبطاقة مراقبة الصنف ، ويعد عدم تطابقهما دليلا على وجود خطأ فى العمليات .... ( )

- الأصناف ذات معدلات الاستخدام اليومى السريعة التلف – يتم تسعيرها على أساس التكلفة الفعلية لها .... ( )

- ان التغيرات فى أسعار الأصناف ذات معدلات السحب المتوسطة والطويلة تحول دون اتباع أساس التكلفة الفعلية فى تسعير تلك الأصناف .... ( )

- ان طرق التسعير المختلفة تعطى كلها نتائج واحدة من حيث كمية أرصدة المخزون فى نهاية المدة ، ولكن تعطى كل طريقة منها نتائج مختلفة من خيث قيمة أرصدة ذلك المخزون .... ( )

الباب الثالث

الدفاتر والقيـود

والدورات المستندية الفندقيـة

أنواع السجلات والدفاتر الفندقية :

تختلف وتتنوع الدفاتر والسجلات الفندقية من حيث تصميمها واعدادها ودرجة التحليل والتفصيل بها وذلك بحسب درجة الفندق وفئته واختلاف أنشطته وخدماته التى يقدمها للنزلاء . وتختلف تلك الدفاتر والسجلات كذلك فى ضوء فلسفة إدارة الفندق ورؤيتها للكيفية التى ترغب فى التعرف من خلالها على نتائج الاداء لأنشطة الفندق المختلفة .

فقد ترى أنه من الأهمية بمكان التعرف على نتائج الأداء على مستوى نشاط كل قسم من أقسام الفندق (المبيت ـــ الأطعمة والمشروبات ـــ الخدمات الأخرى المتنوعة) . وقد ترى الادارة فى ضوء العلاقة بين التكلفة والعائد (تكلفة النظام المحاسبى والعائد منه) أنه من الأفضل الاكتفاء بالتعرف على نتائج الأداء للفندق كله كوحدة واحدة .

وكما سبق الاشارة ، فإن الطريقة الإيطالية فى التنظيم المحاسبى تتلاءم مع فنادق الدرجة الثالثة من حيث صغر أحجامها ومحدودية الخدمات التى تقدمها للنزلاء ، والتى غالباً ماتقتصر فى معظم الأحوال على نشاط المبيت فقط . فى حين تتلاءم الطريقة الفرنسية فى التنظيم المحاسبى مع الفنادق الكبرى حيث الحاجة ماسة إلى البيانات التحليلية ، والسرعة فى إستخراج وضبط ورقابة أرصدة حسابات النزلاء ، أخذاً فى الاعتبار ضخامة إعداد هؤلاء النزلاء .

وفى ظل الطريقة الفرنسية فإن المجموعة الدفترية الفندقية يمكن تقسيمها مبدئياً وبشكل عام إلى مجموعتين من الدفاتر هما : الدفاتر واليوميات الفندقية (المتخصصة) والتى تعكس الوظيفة الفنية للفندق ، والدفاتر واليوميات العامة (أو التقليدية) والتى تعكس الوظيفة المساعدة أو المعاونة للفندق . وتشمل كل مجموعة من المجموعتين على عدد من الدفاتر والسجلات وذلك على النحو التالى :

أولاً : الدفاتر واليوميات الفندقية (المتخصصة)

وتشمل هذه المجموعة :

- بطاقات النزلاء .
- أستاذ النزلاء اليومى .
- دفتر ملخص العمليات الفندقية .

ثانياً : الدفاتر واليوميات العامة (التقليدية)

وتشمل هذه المجموعة :

- اليومية العامة (المركزية) .
- يومية المشتريات .
- يومية مردودات المشتريات .
- يومية أوراق الدفع .
- يومية النقدية .
- يومية صندوق المصروفات النثرية .
- يومية العمليات الأخرى .

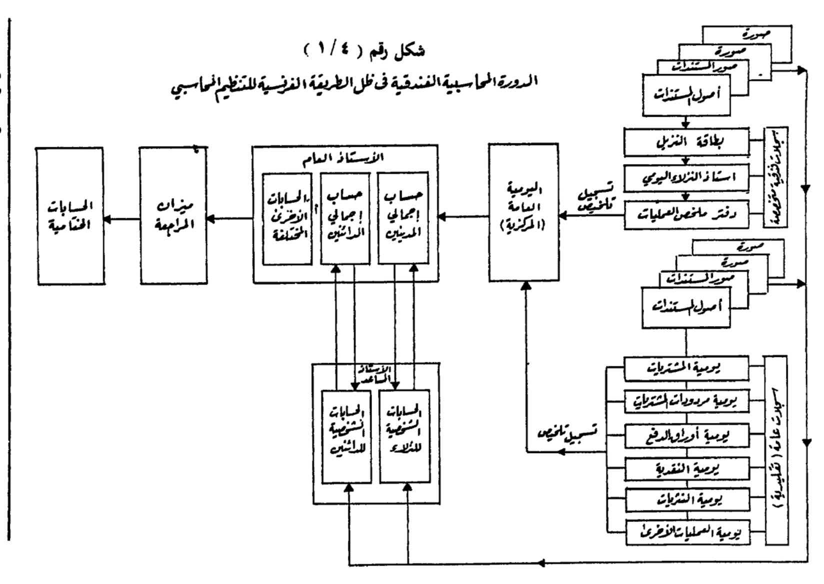
ثالثاً : وبالإضافة إلى المجموعتين الأساسيتين ، فإن هناك مجموعة ثالثة من السجلات هى :

- دفتر الأستاذ العام .
- دفتر الأستاذ المساعد .

وتعنى هذه المجموعة الثالثة بعمليات الرقابة على حسابات الفندق حيث تشتمل على الحسابات الإجمالية للنزلاء والموردين ، كما سيرد ذكرة فى موضع لاحق . ويوضح الشكل رقم (١/٤) الدورة المستندية للعلاقة بين هذه السجلات والدفاتر بعضها وبعض . وفيما يلى نتناول بالشرح والتفصيل تلك العلاقات على مستوى كل مجموعة وعلى مستوى كل دفتر من حيث التصميم ، وكيفية التسجيل ، وقيود اليومية .

شكل رقم (٤ / ١)

الدورة المحاسبية الفندقية فى ظل الطريقة الفرنسية للتنظيم المحاسبي



أولاً : الدفاتر والسجلات الفندقية (المتخصصة) :

١ ـ بطاقة النزيل :

على مستوى كل نزيل من نزلاء الفندق تمسك بطاقة تسمى « بطاقة النزيل » ، وتوضح هذه البطاقة كل البيانات المتعلقة بالنزيل وحركة تعاملاته النقدية مع الفندق خلال فترة إقامته وحتى لحظة مغادرته الفندق ، كما هو موضح بالنموذج رقم (١/٤) .

وينقسم النموذج السابق إلى ثلاثة أقسام رئيسية . القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية عن النزيل (اسمه ، رقم الغرفة ، تاريخ بدء إقامته بالفندق ، عدد أفراد أسرته) ، وأى بيانات أخرى ترى إدارة الفندق أنه من الأهمية إثباتها فى هذا الجزء من البطاقة .

القسم الثانى خاص بحركة تعاملات النزيل المالية مع الفندق ومن ثم ينقسم هذا القسم إلى ثلاثة أجزاء هى خدمات المبيت ، الأطعمة والمشروبات ، الخدمات الفندقية الأخرى التى قد يطلبها النزيل من الفندق مثل الغسيل والكى والترجمة والتلكس والخدمات التليفونية .. الخ . وتوضح خانة أيام الإقامة التواريخ التى حصل فيها النزيل على كل خدمة من تلك الخدمات .

أما القسم الثالث من البطاقة فإنه يوضح حركة السداد للنزيل خلال فترة إقامته وأى خصومات يكون قد حصل عليها . ويرحل الرصيد المتبقى على النزيل يومياً إلى اليوم التالى له . وفى غالب الأحوال فإن النزيل يسدد حسابة بالكامل قبل أن يغادر الفندق . ومن ثم ففى اليوم الأخير لإقامة النزيل وقبل مغادرته الفندق فإن النزيل يسدد حسابه بالكامل ولا تكون هناك أرصدة مرحلة لليوم التالى . أما إذا كان هناك جهة ما سوف تسدد نيابة عن هذا النزيل حسابه فإن الرصيد النهائى لحساب النزيل يرحل إلى حساب استاذ المدينين . ولتوضيح كيفية العمل بهذه البطاقة نعرض المثال المبسط التالى :

مثـــال :

فيما يلى بيانات النزيل ناصر الدوسرى خلال مدة إقامته باحدى فنادق الرياض والتى بدأت يوم ١٤٠٩/٦/١٥ هـ لمدة أربعة أيام :

نموذج رقم (٤/ ١)

بطاقة نـــزيـــل

اسم النزيل : ____________ رقم الغرفة : ____________

تاريخ بدء الإقامة : ____________ عدد الأفراد : ____________

بيـــان	أيام الإقامة				
	٦/١٥	٦/١٦	٦/١٧	٦/١٨	٦/١٩
ماقبـــله :					
مبيت :					
أطعمة ومشـروبـات :					
____________					
____________					
____________					
____________					
____________					
خدمات فندقية أخرى :					
____________					
____________					
____________					
____________					
____________					
الإجمـــالى					
دفعـــات نقدية					
خصم أو تخفيضات					
أسـتاذ مدينين					
رصيـد مرحـــل					

يوم ١٤٠٩/٦/١٥ هـ :

- أقام النزيل بالغرفة رقم ٣١٦/د وإيجارها اليومى (١٢٥) ريالا .
- سدد النزيل (٣٠٠) ريال تحت حساب إقامته بالفندق .
- طلب النزيل وجبة غذاء سعرها (٨٥) ريالا ومشروبات باردة (١٢) ريال ومشروبات ساخنة (٢٠) ريال .
- تليكس تكلفته (١٤٠) ريال وتليفون خارجى (٨٣) ريال .

يوم ١٤٠٩/٦/١٦ هـ :

- طلب النزيل افطار سعره (٣٥) ريالا ، وتليفون خارجى (٤٦) ريال .
- طلب النزيل خدمات غسيل وكى قيمتها (٦٦) ريالا ، ونسخ وترجمة (١٢٠) ريالا .
- طلب النزيل عشاء سعره (٤٢) ريالا ، وتنظيف سيارة بالجراج (٢٥) ريالا .
- سدد النزيل مبلغ (٤٠) ريال دفعة نقدية ثانية تحت الحساب .

يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ :

- طلب النزيل إفطارا سعره (٣٠) ريالا ، وتليفون خارجى (٦٣) ريالا .
- خدمات غسيل وكى (٢٤) ريالا ، غذاء (٩٢) ريالا ، تليكس (١٠٠) ريال .
- مشروبات باردة (٣٦) ريالا ، ومشروبات ساخنة (٤٨) ريالا ، مياه معدنية (٨) ريالا ، حمام سباحة (٣٠) ريالا .
- عشاء سعره (٣٢) ريالا ، نسخ وترجمة (٨٠) ريالا ، وتليفون خارجى (٣٧) ريالا ، وسدد (٧٠٠) ريالا دفعة نقدية ثالثة تحت الحساب .

يوم ١٤٠٩/٦/١٨ هـ :

- إفطار سعره (٣٤) ريالا ، وغذاء سعره (٦٢) ريالا .
- تليفون خارجى (٢٦) ريالا ، وقام المكتب الأمامى بسداد مبلغ (٨٥) ريالا لحسابه .
- غادر النزيل الفندق الساعة السادسة بعد الظهر وسدد حسابة بالكامل نقداً بعد الحصول على خصم قدره (٦١) ريالا .

والمطلوب :

تصوير بطاقة النزيل ناصر الدوسرى خلال مدة اقامته بالفندق .

بطاقة نــزيــل

اسم النزيل : ناصر الدوسرى　　　رقم الغرفة : ٥/٣١٦

تاريخ بدء الإقامة : ١٤٠٩/٦/١٥ هـ　　　عدد الأفراد : واحد

بيـــان	أيام الإقامة			
	٦/١٦	٦/١٧	٦/١٨	٦/١٩
ماقبــله :	٠٠٠	١٦٥	٢٢٤	٢٢٩
بيت :	١٢٥	١٢٥	١٢٥	١٢٥
أطعمة ومشـروبـات :				
فطــــار .		٣٥	٣٠	٢٤
غــذاء .	٨٥		٩٢	٦٢
عشــاء .		٤٢	٣٢	
مشروبات باردة .	١٢		٣٦	
مشروبات ساخنة .	٢٠		٤٨	
مياه معــدنيــة .			٨	
خدمات فندقية أخرى :				
تليفون خارجــى .	٨٣	٤٦	١٠٠	٢٦
تليكـــس .	١٤٠		١٠٠	
غسـيل وكى .		٦٦	٢٤	
نسـخ وترجمــة .		١٢٠	٨٠	
جـــراج .		٢٥		
مســدد لحساب النزيل .				٨٥
حمــام سـباحة .			٣٠	

الإجمالى	٤٦٥	٦٢٤	٩٢٩	٥٦١
حركة السداد :				
دفعات نقدية .	٣٠٠	٤٠٠	٧٠٠	٥٠٠
خصم أو تخفيضات				٦١
أستاذ مدينين				
رصيد مرحل	١٦٥	٢٢٤	٢٢٩	٠٠٠
الاجمالى	٤٦٥	٦٢٤	٩٢٩	٥٦١

ومن الواضح أن هذه البطاقة تعد أولى حلقات الدورة أو السلسلة وتعتبر من أهم النماذج المستخدمة بالفندق ، حيث تعطى صورة كاملة عن خدمات الفندق المقدمة للنزلاء يومياً ، على مستوى كل نزيل . ويتم القيد فى هذه البطاقة يومياً أو فى خلال ساعات معدودة من تقديم الخدمة للعميل – أن لم يكن فى نفس الساعة – وبهذا تستطيع إدارة الفندق تحديد رصيد حساب أى نزيل فور طلبه دون تأخير أو ابطاء .

وبالطبع فإن القيد فى هذه البطاقة يتم من واقع مستندات سليمة موقع عليها ممن له سلطة توقيعها . وتتنوع أنواع ومصادر تلك المستندات بحسب نوع الخدمات المقدمة للنزيل – وذلك على النحو التالى .

– **القسم الأول** – الأعلى – من البطاقة والخاص بالبيانات الشخصية للنزيل ، يتم القيد فيه من واقع دفتر الوصول والرحيل والذى يوضح اسم النزيل ورقم غرفته وعدد أفراد اسرته وتاريخ بدء إقامته بالفندق .

– **القسم الثانى** – والخاص بالخدمات التى قدمت للنزيل يجرى القيد به على النحو التالى :

١ ـــ **خدمة المبيت** : من واقع دفتر الوصول والرحيل .

٢ ـــ **الأطعمة والمشروبات** على اختلاف أنواعها يتم القيد من واقع البونات المختلفة الموقع عليها من النزيل عن مختلف الأطعمة والمشروبات التى قدمت له سواء بالمطعم أو بالغرفة .

٣ ـــ **الخدمات الفندقية** المتنوعة على اختلاف أنواعها يتم القيد أيضاً من واقع البونات الموقع عليها من النزيل . فالغسيل والكى مثلا يوقع النزيل على فاتورة الغسيل والكى عند إستلام أغراضة بما يفيد صحة المبالغ المدونة . خدمات التليفون الخارجى والتلكيس يقدم كشف للعميل يومياً موضحاً به مبالغ هذا الخدمات بعد حصرها - ويوقع عليه النزيل .. وهكذا بالنسبة لباقى أنواع الخدمات .

- القسم الثالث من البطاقة والخاص بحركة السداد يجرى القيد به على النحو التالى :

١ ـــ **الدفعات النقدية** المسددة سواء كانت دفعات نقدية مقدمة يوم وصول النزيل ، أو دفعات نقدية تحت الحساب خلال فترة إقامته ، أو دفعات نقدية نهائية عند تسوية الحساب ومغادرته الفندق ، يتم قيدها جميعاً من واقع صور الإيصالات التى يتسلم النزيل أصلها عند سداد أى مبلغ للخزينة .

وجدير بالذكر هنا أن إدارة كل فندق تضع قواعد معينة للدفعات النقدية المقدمة والدفعات تحت الحساب . الدفعات النقدية المقدمة يحدد لها نسبة مئوية بحد أدنى من مجموع الخدمات المتوقع أن يحصل عليها النزيل فى ضوء عدد الأيام المتوقع إقامتها بالفندق وإيجار الغرفة المقيم بها . أما الدفعات النقدية تحت الحساب فإن إدارة الفندق تضع قواعد معينة بضرورة أن لايتجاوز الرصيد المرحل لليوم التالى عن حد معين . ومن ثم ففى حالة تجاوز رصيد النزيل هذا الحد فى ضوء ماحصل عليه من خدمات ، فإنه يطالب بسداد دفعة نقدية جديدة تحت الحساب .

وتحرص إدارة الفندق على أن تتم هذه المطالبات بطريقة مناسبة للغاية وبواسطة أفراد مدربين على ذلك . بل وفى بعض الأحوال فإن إدارة الفندق لاتطبق هذه القواعد على بعض النزلاء المعروفين لديها وتترك لهم مطلق الحرية فى عملية السداد . وعلى العكس ففى بعض الأحوال تصر إدارة الفندق على تطبيق هذه القواعد على بعض النزلاء بمنتهى التشدد . وهنا يبرز دور وأهمية الخبرة فى العمل الفندقى ومدى إعتماد ذلك النشاط على العامل الإنسانى والخبرة البشرية وفقاً لما سبق الإشارة إليه .

٢ ــ **فى بعض الأحوال** قد ترى إدارة الفندق إعطاء بعض خصومات معينة فى أوقات معينة ، أو لنزلاء بذاتهم ، أو عن خدمات بذاتها ، وفقاً لظروف مختلفة يكون من المناسب فيها منح مثل تلك الخصومات . وبالطبع فإن مبالغ هذه الخصومات ، والأفراد الذين من حقهم التصريح بمنحها ، والظروف التى تتيح لهم منح مثل هذه الخصومات ، تكون محددة فى اللوائح الداخلية لإدارة كل فندق . وتتم هذه الخصومات بموجب نماذج خاصة تتخذ كأساس للقيد فى البطاقة .

٣ ــ **استاذ المدينين** يوضح الأرصدة التى لم تسدد عند مغادرة النزيل للفندق . ففى بعض الأحوال ، وبالذات فى حالة الوفود تكون هناك جهة ما مسئولة عن عملية السداد ، وليس النزيل نفسه . وبالطبع فإن إدارة الفندق تحصل مسبقاً من تلك الجهات على مستندات رسمية سليمة تفيد الإلتزام الكامل بسداد كامل أرصدة هؤلاء النزلاء فى تواريخ محددة . وفى بعض الأحوال الأخرى – وتلك أحوال استثنائية – يمكن للنزيل أو يغادر الفندق ويرحل رصيد حسابه إلى استاذ المدينين على اعتبار أن السداد سوف يتم فى تاريخ لاحق .

وتلك الأحوال تعد إستثنائية لأن الأصل هو أن يسدد النزيل كامل رصيد حسابه عن الخدمات التى قدمت له قبل مغادرة الفندق ، وفقا لما سبق الإشارة إليه عند تناول خاصية التعامل النقدى السريع . إلا أن ذلك لايمنع فى بعض الأحوال وبالنسبة لبعض النزلاء المعروفين والدائمين التردد على الفندق أن ترحل أرصدة حساباتهم إلى حساب استاذ المدينين ، على أن يتم ذلك بتصريح من مستوى معين بإدارة الفندق ، غالباً مايكون المدير العام .

٤ ــ الأرصدة المرحلة توضح الرصيد المستحق على النزيل فى نهاية كل يوم بعد استبعاد الدفعات المسددة . ولايجب أن يتجاوز ذلك الرصيد حداً معيناً وفقاً لما سبق الإشارة إليه . ويلاحظ أنه فى بداية اليوم الأول لوصول النزيل فإن الرصيد المرحل يكون (صفر) وفى اليوم الأخير بعد مغادرة النزيل فإن الرصيد المرحل يكون (صفر) أيضاً ، سواء سدد أو رحل إلى أستاذ المدينين .

٢ ـــ دفتر أســتاذ النزلاء اليومى :

ويشبه هذا الدفتر بطاقة النزلاء أو هو صورة منها ، غاية الأمر أن بطاقة النزيل تكون على مستوى كل نزيل على حدة ، أما دفتر استاذ النزلاء فإنه يكون على مستوى جميع نزلاء الفندق . ويخصص فى هذا الدفتر صفحة لكل يوم ، ويتم القيد يومياً فى هذه الصفحة فى الخانة المخصصة لكل نزيل من واقع نفس صور المستندات التى تم القيد منها فى بطاقة النزيل .

ومن ثم فإن كل ماقيد فى بطاقة كل نزيل يومياً يتم قيده فى هذه الصفحة ، وبالتالى تظهر صفحة اليوم كافة مبالغ الخدمات وكافة حركة التسديدات لجميع نزلاء الفندق عن ذلك اليوم . وبالطبع فإنه فى حالة عدم وجود أخطاء فى التسجيل فلابد وأن يتطابق رصيد خانة كل نزيل بهذا الدفتر مع رصيد النزيل فى بطاقته عن هذا اليوم . وعملياً فإن هذا الدفتر لاتخصص به صفحة واحدة عن اليوم الواحد ، وإنما عادة مايخصص لليوم الواحد أكثر من صفحة وفقاً لعدد نزلاء الفندق بذلك اليوم ، كما هو موضح بالنموذج رقم (٢/٤) .

ويمثل المجموع الأفقى لكل مفردة من مفردات خانة البيان بهذا الدفتر إجمالى هذه المفردة عن ذلك اليوم على مستوى الفندق كله . فالمجموع الأفقى للمبيت يوضح إجمالى إيرادات المبيت عن هذا اليوم على مستوى الفندق . المجموع الأفقى للغذاء يوضح إجمالى إيرادات الغذاء عن هذا اليوم على مستوى الفندق . وعلى مستوى حركة التسديدات فإن المجموع الأفقى للدفعات النقدية يمثل إجمالى المقبوضات النقدية من النزلاء عن هذا اليوم على مستوى الفندق ، وهكذا .

أما المجموع الرأس لكل خانة من خانات الدفتر فتمثل المبالغ المستحقة على كل نزيل من النزلاء فى نهاية ذلك اليوم (إجمالى الخدمات المقدمة للنزيل مطروحاً منها إجمالى تسديدات النزيل والخصومات الممنوحة للنزيل) والرصيد المرحل لليوم التالى . ولتوضيح كيفية القيد فى ذلك الدفتر ، فإنه باستخدام البيانات الخاصة بالمثال المبسط السابق وإضافة بيانات أخرى افتراضية عن ثلاثة نزلاء آخرين ، فإن صفحة دفتر أستاذ النزلاء عن يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ تظهر على النحو التالى :

نموذج رقم (٢/٤)

فندق ....

دفتر أستاذ النزلاء اليوم

يوم .... شهر .... سنة ....

بيان	أسماء النزلاء									الإجمالى
ماقبلة										
المبيت :										
الأطعمة والمشروبات :										
الخدمات الفندقية الأخرى :										
الاجمالى										
حركة السداد :										
دفعات نقدية .										
خصم وتخفيضات .										
أستاذ المدينين .										
رصيد مرحل .										
الاجمالى										

فنــدق ....

دفتر أستاذ النزلاء اليومي

عن يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ

بيـــان	ناصر الدوسري	سـعد القحطاني	عبد الله الموسى	فهـد الدكان	الإجمالي
ماقبـلة	٢٢٤	١٠٠	٠٠٠٠	٢٥٠	٥٧٤
بيـت :	١٢٥	٢٢٥	١٢٥	٢٠٠	٦٧٥
أطعمة ومشروبات :					
فطـار	٣٠	٤٠	٤٠	٩٣	٢٠٣
غـذاء	٩٢		٥٠	٤٧	١٨٩
عشـاء	٣٢		٣٠		٦٢
مشـروبات باردة	٣٦	٣٢		١٥	٨٣
مشروبات ساخنة	٤٨	١٦	١٥	٤٥	١٢٤
مياه معدنية	٨		٥		١٣
خـدمات فنـدقية أخـرى :					
تليفون خارجي	١٠٠		٢٠	١٥٠	٢٧٠
تليكـس	١٠٠	٣٠٠	٤٥	٨٠	٥٢٥
غسيل وكي	٢٤	١٠٠		١٢٠	٢٤٤
نسخ وترجمة	٨٠			٢٠	١٠٠
جـراج		٤٠		٣٥	٧٥
مسـدد لحساب النزيـل			١٠٠		١٠٠
حمام سباحة	٣٠	٥٠			٨٠
الإجمالي	٩٢٩	٩٠٣	٤٣٠	١٠٥٥	٣٣١٧

حركة التسديدات :					
دفعات نقدية	٧٠٠	٨٠٣	٢٠٠	٥٥٥	٢٢٥٨
خصم أو تخفيضات			٣٠	.	٣٠
أستاذ مدينين				٥٠٠	٥٠٠
رصيد مرحل	٢٢٩	١٠٠	٢٠٠		٥٢٩
الإجمالى	٩٢٩	٩٠٣	٤٣٠	١٠٥٥	٣٣١٧

٣ ــ دفتر ملخص العمليات :

يوضح دفتر أستاذ النزلاء إيرادات وحركة تسديدات الفندق على مستوى النزلاء يومياً . إلا أن إدارة الفندق تحتاج إلى بيان تلخيصى عن كل العمليات على مستوى الأنشطة والخدمات المختلفة فى نهاية كل مدة معينة . وتختلف هذه المدة من فندق إلى آخر فقد تكون أسبوعية أو كل عشرة أيام أو نصف شهرية . ويمد دفتر ملخص العمليات إدارة الفندق بذلك الملخص المطلوب . ففى نهاية كل يوم يتم أخذ المجاميع الأفقية من دفتر أستاذ النزلاء اليومى وإثباتها فى دفتر ملخص العمليات .

وفى نهاية كل مدة معينة – أسبوع أو عشرة أيام – حسب النظام المحاسبى المتبع بالفندق يرصد دفتر ملخص العمليات لحصر إيرادات الفندق من مبيعات خدماته للنزلاء عن هذه المدة ويثبت الإجمالى فى دفتر اليومية العامة – كما سيرد ذكره – ويتم الترحيل إلى الجانب الدائن من الحسابات المختصة المفتوحة بدفتر الأستاذ العام .

ولهذا لايختلف تصميم دفتر ملخص العمليات عن تصميم دفتر أستاذ النزلاء إلا من حيث أن ذلك الأخير يظهر أرصدة العمليات على مستوى الأنشطة المختلفة للفندق ، وليس على مستوى النزلاء . فإذا ماكان النظام المحاسبى المتبع أن يرصد دفتر ملخص العمليات فى نهاية كل أسبوع ، فإن كل أسبوع بأيامة المختلفة بحسب تواريخها يخصص له صفحة بالدفتر ، وتتابع صفحات الدفتر متصلة أسبوع بعد أسبوع . ويمثل المجموع

الأفقى لخانات الدفتر الإيرادات على مستوى كل نشاط ، ويمثل المجموع الرأسى للدفتر الإيرادات على مستوى اليوم ، كما هو موضح بالنموذج رقم (٤/٣) .

نموذج رقم (٤/٣)

فندق ....

دفتر ملخص العمليات

عن المدة من ———— إلى ————

بيان	أيام الأسبوع							الإجمالى
إيرادات المبيت :								
إيرادات الأطعمة :								
الإجمالى								
إيرادات خدمات **اخرى :**								
الإجمالى								
إجمالى الإيرادات								

وفى نهاية كل فترة – الأسبوع – يتم عمل قيد يومية واحد بإجمالى المجاميع الأفقية فى دفتر اليومية العامة لاثبات المبيعات إلى النزلاء (العملاء أو المدينين) من خدمات الفندق المختلفة (مبيت – أطعمة – خدمات فندقية أخرى) – ويكون القيد .

xxxx من حـ / إجمالى المدينين .

إلى مذكورين .

xxx إلى حـ / مبيعات إقامة (خدمة المبيت) .

xxx إلى حـ / مسعات أطعمة ومشروبات .

xx فطار .

xx غذاء .

xx عشاء .

xx مشروبات .

xxx إلى حـ/ مبيعات خدمات فندقية أخرى .

xx تليفون وتليكس .

xx غسيل وكى .

xx نسخ وترجمة .

xx جراج وحمام سباحة .

xx مبيعات أخرى متنوعة .

إثبات إجمالى المبيعات من خدمات الفندق المختلفة للنزلاء عن المدة من ــــ إلى ــــ

هذا ويلاحظ أنه فيما يتصل بحركة سداد النزلاء لأرصدتهم ، والدفعات النقدية المقدمة المسددة منهم ، وأى خصومات حصل عليها النزلاء ، أن كل هذه المبالغ سوف تظهر فى دفتر النقدية فى جانب المقبوضات ، كما سيرد ذكره . وفى نفس الوقت فإن التعاملات السابقة ترحل من واقع صور المستندات المختلفة إلى الحساب الشخصى للنزيل المفتوح بدفتر الاستاذ المساعد كما سيرد ذكره .

واستكمالا للمثال ، فإنه يمكن تصوير صفحة من دفتر ملخص العمليات شاملة إيرادات الفندق على مستوى الأنشطة المختلفة فى نهاية أسبوع عن الفترة من ١٤٠٩/٦/١٧هـ حتى ١٤٠٩/٦/٢٣ هـ . ويلاحظ أن النموذج يوضح فى يوم ١٤٠٩/٦/١٧ هـ البيانات الظاهرة بدفتر أستاذ النزلاء عن ذلك اليوم ، مع بيانات إفتراضية أخرى لباقى أيام الأسبوع لاظهار الصورة متكاملة لكيفية القيد بذلك الدفتر . ويظهر الدفتر على النحو التالى :

ثانيـاً : الدفاتر واليوميات العامة التحليلية (التقليدية)

سبق الإشارة إلى أن الطريقة الفرنسية فى التنظيم المحاسبى تتلاءم أكثر مع الفنادق الكبيرة حيث يسمح حجم العمل بتلك الفنادق بتقسيم الأنشطة تقسيماً نوعياً وتسجيل كل نشاط منها فى يومية خاصة به . ويتيح ذلك التقسيم السابق لإدارة الفندق الفرصة لتوزيع العمل بين أفراد الجهاز المحاسبى بشكل يضمن إنجاز العمل بسرعة وكفاءة ، حيث عامل السرعة له أهمية خاصة فى ذلك النشاط ، بالإضافة إلى ماتوفره تلك اليوميات المتخصصة من بيانات تحليلية إحصائية لازمة لأغراض التخطيط والرقابة كما سيرد ذكره فى موضع لاحق .

وبالطبع فإن حجم النشاط بالفندق ونوعياته تعد هى العامل المتحكم فى تقرير أنواع الدفاتر اللازم تخصيصها لكل نشاط على حدة .

وحيث أن تصميم هذه الدفاتر فى الحياة العملية يختلف من فندق لآخر ، لذا فإن التركيز هنا سوف يكون على بيان فكرة كل دفتر من هذه الدفاتر ، والبيانات الأساسية التى يلزم أن يشتمل عليها وذلك على النحو التالى :

١ ـــ دفتر يومية المشتريات :

ويختص هذا الدفتر بعمليات الشراء الآجل فقط سواء كانت مشتريات مؤن للفندق ، مشتريات لوازم فندقية أو أى مشتريات آجلة يقوم بها الفندق . واصطلاح المشتريات لآجلة هنا يقصد به :

- المشتريات الآجلة تماماً : أى المشتريات التى تمت ولم يسدد الفندق أى جزء من قيمتها إلى مصدر التوريد .

فندق

دفتر ملخص العمليات
عن المدة من ١٤٠٩/٦/١٧ إلى ١٤٠٩/٦/٢٣ هـ

بيان	أيام الأسبوع							الإجمالى
	٦/١٧	٦/١٨	٦/١٩	٦/٢٠	٦/٢١	٦/٢٢	٦/٢٣	
ايرادات المبيت :	٦٧٥	٨١٥	٩٢٠	٦٣٠	٦٨٠	٧٢٠	٨٨٠	٥٣٢٠
إيرادات الأطعمة :								
فطار	٢٠٣	٢١٥	٣١٠	٢١٧	٢٩٠	٣٠٦	٢٨٠	١٨٢١
غذاء	١٨٩	١٨٢	١١٤	٣٥٦	٣٢٢	٣٦٠	٢٨٠	١٨٠٣
عشاء	٦٢	٨٥	١٢٠	١٠٠	١١٥	٦٥	٤٨	٥٩٥
مشروبات باردة	٨٣	٩٠	٣٥	٤٠	٦٠	٨٠	٤٥	٤٣٣
مشروبات ساخنة	١٢٤	٦٠	٤٥	١٢٠	١٣٠	٤٠	٦٢	٥٨١
مياه معدنية	١٣	١٨	١٤	٣٣	١٦	٩٥	٨٤	٢٧٣
الإجمالى	٦٧٤	٦٥٠	٦٣٨	٨٦٦	٩٣٣	٩٤٦	٧٩٩	٥٥٠٦
إيرادات أخرى :								
تليفون خارجى	٢٧٠	٢٠٠	١٥٠	١٦٣	١٩٢	١٨٤	١٢٥	١٢٨٤
تليكس	٥٢٥	٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠	٥١٦	٥٣٥	١٩٠	٢٩٦٦
غسيل وكى	٢٤٤	٢٠٠	٢١٥	١٨٥	١٦٩	٨٤	٣١٥	١٢١٢
نسخ وترجمة	١٠٠	٨٠	٢٠٠	١٢٠	١٣٠	١٢٥	٥٤	٨٠٩
جراج	١٧٥	٤٠	٦٠	٨٠	٨٥	٧٥	٧٥	٤٩٠
مسدد لحساب النزيل	١٠٠	٢٠٠	١٥٠	٣٠٠	٢٠	—	٥٠	٨٢٠
حمام سباحة	١٨٠	١٨٠	٢٠	٢٠٠	١٥٠	٣٠٠	١٥٠	١٠٨٠
الإجمالى	١٣٩٤	١٢٠٠	١١٩٥	١٤٤٨	١١٦٢	١٣٠٣	٩٠٩	٨٦٦١
إجمالى الإيرادات	٢٧٤٣	٢٦٦٥	٢٧٥٣	٢٩٤٤	٢٧٧٥	٢٩٦٩	٢٦٣٨	١٩٤٨٧

- المشتريات الأجلة جزئياً : أى المشتريات التى سدد منها جزء نقداً ولم يسدد باقى قيمتها . وفى هذه الحالة تعامل قيمة المشتريات كلها بالكامل كما لو كانت مشتريات آجلة . أما الجزء الذى سدد منها نقداً فيجرى إثباته فى دفتر النقدية على اعتبار أنه تسديدات للدائنين (الموردين) .
- المشتريات التى تم سداد قيمتها وقت الشراء - أو جزء من قيمتها - بموجب كمبيالة تستحق السداد بعد فترة معينة : فى هذه الحالة تعامل قيمة المشتريات معاملة المشتريات الآجلة ، أما الكمبيالات التى قبلتها إدارة الفندق فى مقابل تلك المشتريات فإنها تثبت فى يومية أوراق الدفع باعتبارها أوراق مسلمة للموردين فى مقابل ديونهم .

ومن الأهمية بمكان أخذ ذلك التعريف السابق لمفهوم المشتريات الآجلة فى الاعتبار عند التسجيل حيث أن حدوث أى خلط أو لبس حول مفهوم المشتريات الآجلة فى هذه الحالة يترتب عليه بالطبع إزدواجية فى التسجيل وأخطاء فى العمل المحاسبى . أو بعبارة اخرى فإن المشتريات التى لاتسجل فى هذا الدفتر هى فقط المشتريات النقدية التى سددت قيمتها بالكامل نقداً ودفعة واحدة وقت الشراء .

ويختلف تصميم دفتر يومية المشتريات بحسب درجة التحليل المطلوبة ، ولكن ذلك الدفتر يلزم أن يحتوى - كحد أدنى - على البيانات الموضحة بالنموذج رقم (٤/٤) .

وفى نهاية كل فترة معينة - بحسب النظام المحاسبى المتبع بالفندق - يتم تجميع الدفتر ويجرى بالمجموع قيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة :

xxx من حـ / المشــتريات
xxx إلى حـ / إجمـــالى الدائنين
اثبات إجمالى قيم المشتريات عن الفترة
من ــــــــــــ إلى ــــــــــــ

يتم ترحيل طرفى القيد إلى الحسابات المختصة ، فيتم الترحيل إلى حساب أستاذ إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام وحساب المشتريات بنفس الدفتر . وفى نفس الوقت ومن واقع صورة فاتورة الشراء ومحضر الإستلام والفحص - وفقاً لما سبق الإشارة إليه - يتم

نموذج رقم (٤/ ٤)

صفحة من دفتر يومية المشتريات

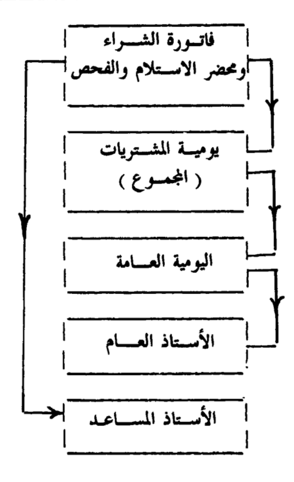
المبلغ	البيان			اسم المورد	رقم	رقم	التاريخ
	كمية	سعر	صنف		حسابة	القيد	
xxx	....	...	...	ماقبله ...	.....	.....	....
xxx	....	...	...	الإجمالى	.....	.....	....
xxx	....	...	...	مابعده	.....	.....	....

إثبات قيم المشتريات فى الحساب الشخصى للمورد فى دفتر الأستاذ المساعد . ويمكن توضيح الدورة المحاسبية على مستوى المشتريات الآجلة على النحو التالى :

وفى بعض الفنادق الكبرى يتم تصميم ذلك الدفتر بحيث يشتمل على بيانات تحليلية تفصيلية عن كل مايتصل بتلك المشتريات .

٢ ــ دفتر يومية مردودات المشتريات :

ويختص هذا الدفتر بالأصناف التى يقوم الفندق بردها إلى مصادر توريد دون إسترداد مبالغها ، أى يخصص لإثبات مردودات المشتريات الآجلة . فقد يحدث أحياناً بعد وصول بعض الأصناف أن يتضح تلف بعض هذه الأصناف أو عدم مطابقتها للشروط والمواصفات المحددة لمصدر التوريد فى أمر التوريد الصادر له ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه . وفى هذه الحالة يجرى رد هذه المشتريات وإثبات قيمها فى يومية مردودات



المشتريات الأجلة . ويختلف تصميم الدفتر بحسب درجة التحليل المطلوبة . وكحد أدنى فإن الدفتر يشتمل على البيانات الموضحة بالنموذج رقم (٤/٥) .

نموذج رقم (٤/٥)

صفحة من دفتر يومية مردودات المشتريات

المبلغ	بيان الأصناف المردودة			سبب الرد	الرقم القيد	اسم المورد	رقم حسابة	التاريخ
	كمية	سعر	صنف					
xxx	....	...	...	ماقبلة .	.....	......	.....	....
xxx	....	...	...	الإجمالى	.....	......	.....	....
xxx	....	...	...	مابعده	.....	......	.....	....

وفى نهاية كل فترة معينة يتم تجميع الدفتر ، ويجرى بالمجموع قيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة :

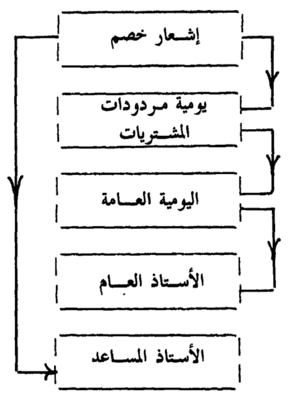
xxx من حـ / إجمالى الدائنين .

xxx إلى حـ / مردودات المشتريات .

إثبات إجمالى قيم مردودات المشتريات عن الفترة

من ———————— إلى ————————

ويتم ترحيل طرفى القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام وهما حساب مردودات المشتريات وحساب إجمالى الدائنين وفى نفس الوقت . ومن واقع صورة اشعار الخصم يتم إثبات قيم مردودات المشتريات فى الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . ويمكن توضيح الدورة المستندية على مستوى مردودات المشتريات على النحو التالى :



٣ ــ يوميـة أوراق الدفع :

ويختص هذا الدفتر بالكمبيالات التى يتعهد بموجبها الفندق بسداد مبالغ للغير ، ولهذا تعتبر هذه الكمبيالات من وجهة نظر الفندق أوراق دفع . ويلاحظ هنا أن هذا الدفتر لايتعامل فقط إلا مع واقعة قبول الكمبيالة فقط لصالح الغير ، أما ماقد يلى ذلك من أحداث كتأجيل السداد أو التوقف عن السداد أو سدادها للمستفيد أو البنك ، فإن كل هذه أحداث لاعلاقة لها بهذا الدفتر وإنما تختص بها دفاتر أخرى كدفتر العمليات الأخرى أو اليومية العامة أو دفتر النقدية . ويوضح بالنموذج رقم (٦/٤) نموذج لما يمكن أن تكون عليه يومية أوراق الدفع .

نموذج رقم (٤/ ٦)

صفحة من يومية أوراق الدفع

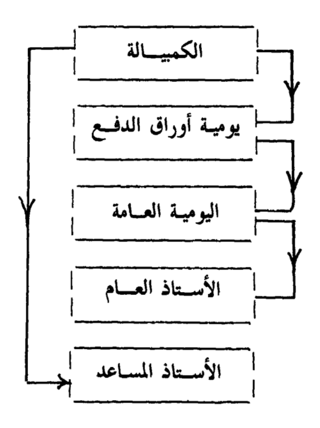
المبلغ	اسم المستفيد	تاريخ الاستحقاق	تاريخ القبول	نوع الورقة	مكان الدفع	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
xxx	....	....	......	ماقبله .	.....	......	.....	....
xxx	....	....	......	....	.....	......	.....	....
xxx	....	....	......	....	.....	......	.....	....

وفى نهاية كل فترة معينة يتم تجميع الدفتر ، ويجرى بالمجموع قيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة :

xxx من حـ / إجمالى الدائنين
xxx إلى حـ / أوراق الدفع

اثبات إجمالى قيم الكمبيالات المقبولة عن المدة
من ———— إلى ————

ويتم ترحيل طرفى القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام وهما حساب إجمالى الدائنين وحساب أوراق الدفع . وفى نفس الوقت وعند قبول الكمبيالة يتم إثبات قيم تلك الكمبيالات فى الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . ويمكن توضيح الدورة المستندية على مستوى أوراق الدفع على النحو التالى :



٤ ـ دفتر يومية النقدية :

يخصص هذا الدفتر لإثبات حركة جميع التدفقات النقدية سواء كانت تدفقات نقدية داخلة (مقبوضات) أو تدفقات نقدية خارجة (مدفوعات) ، وسواء كانت هذه التدفقات فى شكل ريالات (نقدية) أو فى شكل أدوات ائتمان (شيكات) . ويختص الجانب المدين بإثبات المقبوضات والجانب الدائن بإثبات المدفوعات . ونظر لحاجة الفندق لفصل حركة التدفقات بالنقدية عن حركة التدفقات بشيكات فإن خانة المقبوضات وخانة المدفوعات يتم تقسيمها إلى صندوق لإثبات النقدية ، وبنك لإثبات الشيكات .

وبالطبع فإن كل جانب يوضح به بالتفصيل كافة البيانات عن المقبوضات أو المدفوعات من حيث مصدرها أو وجه انفاقها بالتحديد ومستند الصرف أو التحصيل ورقم المستند المؤيد وتاريخ العملية .. الخ . ويجرى العمل بهذا الدفتر على أساس البدء بإثبات حركة النقدية بحسب ما إذا كانت مدفوعات (فى الجانب الدائن) أو مقبوضات (فى الجانب المدين). ومن ثم يتم إثبات المبلغ فى خانة الصندوق أو خانة البنك ، مع توضيح مصدر ذلك المبلغ فى خانة البيان – كما هو موضح بالنموذج رقم (٤/٧) .

وفى نهاية كل مدة يجرى تجميع جانب من المقبوضات وجانب المدفوعات واستخراج رصيد النقدية . ويجرى بمجموع كل جانب من جانبى الدفتر وقيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة وذلك على النحو التالى :

أ ـ بالنسبة لجانب المقبوضات : تتنوع مصادر مقبوضات الفندق بحسب حجم وطبيعة النشاطات كا فندق . ومن أهم مصادر المقبوضات (سواء نقداً أو بشيكات) المصادر التالية :

- المتحصلات من النزلاء سواء كانت دفعات نقدية أو دفعات تحت الحساب أو دفعات نهائية عند المغادرة وتصفية حساب النزيل .
- المتحصلات النقدية عن طريق المطعم .
- المتحصلات النقدية عن طريق صالة المشروبات « الكافتريا » .
- المتحصلات النقدية عن طريق حمام السباحة .
- أى متحصلات نقدية أخرى متنوعة .

نموذج رقم (٤/ ٧)
صفحة من دفتر يوميـة النقدية

المقبوضات		مصادر المقبوضات					تاريخ	المدفوعات		أوجه المدفوعات					تاريخ
نقدية	شيكات							نقدية	شيكات						

ومن ثم يكون قيد جانب المقبوضات على النحو التالى :

من مذكورين .
xxx من حـ/ الصندوق (نقدية) .
xxx من حـ/ البنك (شيكات) .
إلى مذكورين .
xxx إلى حـ/ إجمالى المدينين .
xxx إلى حـ/ المطعم .
xxx إلى حـ/ صالة المشروبات « الكافتريا » .

xxx إلى حـ/ حمام السباحة .
xxx حـ/ متحصلات متنوعة .

إثبات إجمالى المتحصلات النقدية عن المدة
من ——————— إلى ———————

ويتم ترحيل طرفى القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام . وفى نفس الوقت ومن واقع صور إيصالات تحصيل النقدية يتم إثبات تسديدات النزلاء فى الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد .

ب ـ بالنسبة لجانب المدفوعات : تتنوع أوجه إنفاق الفندق بحسب حجم وطبيعة نشاطات كل فندق . ومن أهم أوجه الإنفاق (سواء نقداً أو بشيكات) الأوجه التالية :

- المشتريات النقدية على اختلاف أنواعها سواء كانت مشتريات مؤن أو مشروبات أو لوازم وتجهيزات مختلفة للفندق .
- التسديدات النقدية للدائنين (الموردين) .
- التسديدات النقدية لأوراق الدفع التى استحقت .
- المبالغ النقدية المحولة إلى صندوق المصروفات النثرية .
- الأجور والمرتبات المدفوعة للعاملين .
- أى مدفوعات نقدية أخرى متنوعة .

ومن ثم يكون قيد جانب المدفوعات على النحو التالى :

من مذكورين .
xxx من حـ/ المشتريات (النقدية) .
xxx من حـ/ إجمالى الدائنين (التسديدات للموردين) .
xxx من حـ/ أوراق المصروفات النثرية .

xxx من حـ / الأجور والمرتبات .
xxx من حـ / المصروفات النقدية المتنوعة .

إلى مذكورين .
xxx إلى حـ / الصندوق (نقدية) .
xxx إلى حـ / البنك (شيكات) .

إثبات إجمالى المدفوعات النقدية عن المدة
من ———————— إلى ————————

ويتم ترحيل طرفى القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام . وفى نفس الوقت ومن واقع المستندات المختلفة التى تثبت المدفوعات النقدية للموردين (الدائنين) يتم القيد فى الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد .

٥ ـــ دفتر يومية صندوق المصروفات النثرية :

حركة التدفقات اليومية ببالفنادق الكبرى تصل إلى مبالغ ضخمة كبيرة تتعدى آلاف الريالات . ومن وجهة النظر الرقابية فإن التعليمات الداخلية لكل فندق تنص على ضرورة توريد تلك المتحصلات النقدية لخزائن البنك عندما تصل تلك المتحصلات حداً معيناً (رقابة حدية) . كما تنص تعليمات الرقابة الداخلية أيضاً على أن المدفوعات الرئيسية للفندق يجب أن لا يتم نقداً وإنما عن طريق شيكات مسحوبة على البنك .

إلا أنه من الناحية العلمية فإن سداد كل المدفوعات مهما كانت مبالغها بشيكات هو ولا شك أمر يؤدى إلى إرباك العمل وطول وتعقد إجراءات الصرف . ولهذا فإن المدفوعات بمالغ كبيرة – فى ضوء ما تحدده اللوائح الداخلية للرقابة – هى فقط التى تدفع بشيكات . أما مبالغ النثيريات الصغيرة فإنها تدفع عن طريق صندوق المصروفات النثرية .

وفكرة صندوق المصروفات النثرية تقوم على تحويل مبلغ نقدى من الصندوق العام لمقابلة المصروفات النثرية النقدية الصغيرة . ويتم الصرف من هذا المبلغ فى حدود أوجه الانفاق المحددة له . وتحدد اللوائح الداخلية لكل فندق أوجة الإنفاق من صندوق المصروفات النثرية

على سبيل الحصر . وبالطبع فإن الصرف من تلك الأوجه يتم بموجب مستندات سليمة وقانونية وكلما قارب المبلغ بصندوق المصروفات النثرية على النفاذ ، فإن مستندات الصرف تقدم ويتم استعاضتها بنقدية سائلة مرة أخرى ، وتسمى هذه العلمية « الاستعاضة » ، ويسمى هذا النظام بنظام السلفة المستديمة .

ومن ثم فإن دفتر صندوق المصروفات النثرية ينقسم إلى جانبين . الجانب المدين يثبت به المبالغ المحولة من الصندوق العام إلى صندوق المصروفات النثرية . ولهذا يلاحظ أن هذه المبالغ المحولة قد ظهرت ضمن جانب المدفوعات فى دفتر النقدية ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه . الجانب الدائن ويشمل جميع أوجه الإنفاق على المصروفات النثرية والمحددة بلوائح الفندقية الداخلية . ويوضح النموذج رقم (٤ /٨) صفحة من دفتر يومية صندوق المصروفات النثرية .

نموذج رقم (٤/ ٨)

صفحة من دفتر يومية صندوق المصروفات النثرية

المبلغ (المحول)	البيان	التاريخ	المبلغ (انفاق)	أوجه الانفـاق				رقم القيد	المستند	التاريخ

وفى نهاية كل مدة يجرى تجميع الجانب المدين (إجمالى المبلغ المحولة.) والجانب الدائن (إجمالى المصروفات النثرية) ويتم استخراج رصيد النقدية بصندوق المصروفات النثرية . ويجرى بمجموع كل جانب من جانبى الدفتر قيد يومية واحد إجمالى فى دفتر اليومية العامة وذلك على النحو التالى :

أ ــ بالنسبة للمبالغ المحولة من الصندوق العام يكون القيد :

xxx من حـ / صندوق المصروفات النثرية .
xxx إلى حـ / النقدية .

إثبات إجمالى المبالغ المحولة لصندوق المصروفات النثرية خلال المدة من ـــ إلى ـــ

ب ــ بالنسبة لأوجه الإنفاق : فإن هذه الأوجه تكون بنودها محددة بكل فندق ، ومن أمثلتها مصروفات البريد والتلغراف ، مصروفات السفر والانتقال ، المشتريات بمبالغ صغيرة لأغراض مختلفة ، وما شابه ذلك من أوجه انفاق – ويكون القيد :

من مذكورين
xxx من حـ /ــــــــــ أوجه الإنفاق المختلفة .
xxx من حـ /ــــــــــ
xxx من حـ /ــــــــــ
xxx من حـ /ــــــــــ

xxxx إلى حـ / صندوق المصروفات النثرية

إثبات إجمالى المصروفات النثرية عن المدة
من ــــــــــ إلى ــــــــــ

ويتم ترحيل أطراف القيود السابقة إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام .

٦ ـ دفتر يومية العمليات الأخرى :

ويخصص فى هذا الدفتر صفحة للعمليات الأخرى غير المتكررة والتى لا يسمح حجمها أو معدل تكرارها بإمساك دفتر يومية خاص بها . ومن أمثلة هذه العمليات .

- الديون المعدومة .
- إرسال شيكات للبنك للتحصيل .
- توقف البنوك عن تحصيل بعض من الشيكات المرسلة للتحصيل .
- التوقف عن سداد بعض كمبيالات للموردين .
- مسموحات على المشتريات .
- مبيعات بعض أثاثات الفندق غير الصالحة .... الخ .

وفى نهاية كل مدة معينة يتم تجميع كل صفحة من صفحات ويجرى بالإجمالى قيد واحد فى دفتر اليومية العامة ، ويتم ترحيل أطراف ذلك القيد إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام .

٧ ـ دفتر اليومية العامة (المركزية) :

وهو دفتر اليومية الذى تثبت فيه قيود اليومية الإجمالية الخاصة بإجمالى كل دفتر من الدفاتر التحليلية السابقة ، ولهذا يطلق عليه أحياناً دفتر اليومية المركزية . ومن الجدير بالذكر أن ذلك الدفتر هو الدفتر الذى يميز الطريقة الفرنسية فى التنظيم المحاسبى عن الطريقة الانجليزية . حيث إنه لاخلاف بين الطريقتين فى كل ماتقدم إلا أنه فى حالة اتباع الطريقة الإنجليزية فإن دفتر اليومية المركزية لايستخدم ، وإنما يتم ترحيل إجماليات الدفاتر التحليلية مباشرة إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ العام والأستاذ المساعد دون حاجة إلى توسيط يومية مركزية (عامة) . ولهذا تسمى الطريقة الفرنسية فى التنظيم المحاسبى أحياناً بطريقة اليومية المركزية أو الطريقة المركزية نظراً تميزها عن الطريقة الإنجليزية بإستخدام ذلك الدفتر .

وفى بعض الأحوال فإن دفتر اليومية العامة يحل محل دفتر يومية العمليات الأخرى ، ومن ثم تثبت به مباشرة العمليات غير المتكررة إذا ما رأت إدارة الفندق عدم تخصيص

دفتر للعمليات الأخرى والاكتفاء بإثبات العمليات الأخرى مباشرة فى دفتر اليومية العامة . وفى بعض الأحوال الأخرى ، ومع وجود دفتر يومية للعمليات الأخرى ، فقد يتم إثبات بعض العمليات مباشرة فى دفتر اليومية العامة وغالباً ماتكون هذه العمليات علاوة على أنها عمليات ترى إدارة الفندق أنه من الأهمية إثباتها مباشرة فى هذا الدفتر مثل عمليات تخفيض أو زيادة رأس المال .

مثال عام على اليوميات التحليلية :

العمليات التالية تمت بإحدى الفنادق خلال فترة زمنية معينة :

أولاً : عمليات شراء من الموردين :

- ٥٠٠ وحدة من الصنف (أ) سعر الوحدة ١٢ ريال من المورد أحمد نصر – حساب رقم ٣١٦/د ، بتاريخ ١/١ .
- ٨٠٠ وحدة من الصنف (ب) سعر الوحدة ١٥ ريال من المورد محمد ناصر – حساب رقم ٨٣١/أ ، وقد تم سداد نصف القيمة نقداً ، بتاريخ ١/٢ .
- ١٠٠٠ وحدة من الصنف (حـ) سعر الوحدة ٢٠ ريال من المورد حمد السيد – حساب رقم ١١/ج ، وقد تم سداد نصف القيمة بكمبيالة تستحق بعد شهرين ، بتاريخ ١/٣ .
- ٢٠٠ وحدة من الصنف (د) سعر الوحدة (٣٠) ريال من المورد فهد الحمد – حساب رقم ٤٣/و ، وقد تم سداد القيمة بكمبيالة تستحق الدفع بعد ٤٥ يوما ، بتاريخ ١/٤ .
- ٤٠٠ وحدة من الصنف (هـ) سعر الوحدة ١.٢ ريال من المورد أحمد فيصل – حساب رقم ٣٣/ل ، وقد تم سداد نصف القيمة نقداً ، بتاريخ ١/٥ .

ثانياً : مردودات مشتريات للموردين :

- ١٠٠ وحدة من الصنف (ب) لوصولها تالفة ، بتاريخ ١/٣ .
- ١٠٠ وحدات من الصنف (م) لوصولها بعد موعد التسليم ، بتاريخ ١/٦ .

ثالثاً : المتحصلات النقدية :

كانت المتحصلات النقدية خلال الفترة على النحو التالى :

٣٨٥٠٠ ريال دفعات نقدية مقدمة من النزلاء (نقداً) فى ١/١ .
٣٦٥٠٠ ريال دفعات من النزلاء تحت الحساب – منها ٦٥٠٠ ريال بشيكات فى ١/٣
٤٤٠٠٠ ريال دفعات نهائية من النزلاء نصفها بشيكات والباقى نقداً فى ١/٥ .
٢٦٣٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق المطعم (نقداً) فى ١/٥ .
١٨٤٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق صالة المشروبات (نقداً) فى ١/٦ .
١٣٦٠٠ ريال متحصلات نقدية عن طريق حمام السباحة (نقداً) فى ١/٦ .

رابعاً : المدفوعات النقدية :

١٦٤٠٠ ريال مشتريات مؤن نقداً فى ١/١ .
١٣٢٠٠ ريال مشتريات ولوازم فندقية بشيك فى ١/٣ .
١٤٤٠٠ ريال تسديدات نقدية للموردين بشيكات فى ١/٤ .
٨٠٠٠ ريال محول إلى صندوق المصروفات النثرية فى ١/٥ بشيك رقم ٨١٣/د .
٢٥٠٠٠ ريال أجور ومرتبات مدفوعة نقداً للعاملين فى ١/٦ .

علماً بأن : رصيد النقدية السابق ٣٧٢٠٠ ريال .
رصيد البنك السابق ٢٦٤٠٠ ريال .

خامساً : المصروفات النثرية :

١٤٠٠ ريال ورق وأدوات كتابية فى ١/١ .
٢٠٠ ريال مصروفات سعر وإنتقال فى ١/٢ .
٣٠٠ ريال بريد وتلغراف فى ١/٣ .
٦٥٠ ريال مشتريات متنوعة فى ١/٤ .

علماً بأن رصيد صندوق المصروفات النثرية السابق هو ١١٠٠ ريـال .

المطـلوب :

أولاً : تسجيل العمليات السابقة فى الدفاتر التحليلية الخاصة بها .
ثانياً : إجراء قيود اليومية المركزية اللازمة .

(١)
دفتر يومية المشتريات

المبلغ	بيان: كمية	بيان: سعر	بيان: صنف	المـــورد	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
٦٠٠٠	٥٠٠	١٢	أ	أحمد نصر	٣١٦ / د	١	١/١
١٢٠٠٠	٨٠٠	١٥	ب	محمد ناصر	٨٣١ / أ	٢	١/٢
٢٠٠٠٠	١٠٠٠	٢٠	جـ	محمد السيد	١١ / ج	٣	١/٣
٦٠٠٠	٢٠٠	٣٠	د	فهد الحمد	٤٣ / و	٤	١/٤
٤٨٠٠	٤٠٠	١٢	أ	أحمد فيصل	٣٣ / ل	٥	١/٥
٤٨٨٠٠	الإجمـــالى						

دفتر يومية مردودات المشتريات

المبلغ	الأصناف المرتدة			سبب الرد	المورد	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
	كمية	سعر	صنف					
١٥٠٠	١٠٠	١٥	ب	تلف	محمد ناصر	٨٣١/ أ	١	١/٣
٢٠٠٠	١٠٠	٢٠	ج	تأخير	محمد السيد	١١/ ج	٢	١/٦
٣٥٠٠	الإجمالى							

دفتر يومية أوراق الدفع

المبلغ	اسم المستفيد	الاستحقاق	القبول	نوع الورقة	رقم الحساب	رقم القيد	التاريخ
١٠٠٠٠	محمد السيد	شهرين	١/٣	كمبيالة	١١/ج	١	١/٣
٦٠٠٠	فهد الحمد	٤٥ يوم	١/٤	كمبيالة	٤٣/و	٢	١/٤
١٦٠٠٠	الإجمالى						

دفتر يومية النقدية
جانب المقبوضات

المقبوضات		المصادر						
نقدية	شيكات	نزلاء (مقدمة)	نزلاء تحت الحساب	نزلاء نهائية	مطعم	كافتريا	حمام سباحة	التاريخ
٣٧٢٠٠	٢٦٤٠٠							رصيد سابق
٣٨٥٠٠		٣٨٥٠٠						١/١
٣٠٠٠٠	٦٥٠٠		٣٦٥٠٠					١/٣
٢٢٠٠٠	٢٢٠٠٠			٤٤٠٠٠				١/٥
٢٦٣٠٠					٢٦٣٠٠			١/٥
١٨٤٠٠						١٨٤٠٠		١/٦
١٣٦٠٠							١٣٦٠٠	١/٦
١٨٦٠٠٠	٥٤٩٠٠	٣٨٥٠٠	٣٦٥٠٠	٤٤٠٠٠	٢٦٣٠٠	١٨٤٠٠	١٣٦٠٠	

جانب المدفوعات

المدفوعات		أوجه الانفاق					التاريخ
نقدية	شيكات	مشتريات مؤن	مشتريات مشروبات	تسديدات للموردين	تحويلات	وأجور ومرتبات	
١٦٤٠٠		١٦٤٠٠					١/١
٦٠٠٠				٦٠٠٠			١/٢
	١٣٢٠٠		١٣٢٠٠				١/٣
	١٤٤٠٠			١٤٤٠٠			١/٤
	٨٠٠٠				٨٠٠٠		١/٥
٢٤٠٠				٢٤٠٠			١/٥
٢٥٠٠٠						٢٥٠٠٠	١/٦
٤٩٨٠٠	٣٥٦٠٠	١٦٤٠٠	١٣٢٠٠	٢٢٨٠٠٠	٨٠٠٠	٢٥٠٠٠	

دفتر يومية صندوق المصروفات النثرية

المبلغ	بيان	تاريخ	المبلغ	أوجه الإنفاق: أدوات كتابية	سفر وإنتقال	بريد وتلغراف	متنوع	رقم لقيمة	التاريخ
١١٠٠	رصيد سابق								
٨٠٠٠	شيك رقم ٨١٣/ء	١/٥	١٤٠٠	١٤٠٠				١	١/١
			٢٠٠		٢٠٠			٢	١/٢
			٣٠٠			٣٠٠		٣	١/٣
			٦٥٠				٦٥٠	٤	١/٤
			٦٥٥٠						
٩١٠٠									
٦٥٥٠	رصيد منقول		٩١٠٠	١٤٠٠	٢٠٠	٢٥٠٠٠	٢٨٠٠٠	٤٩٨٠٠	رصيد مرحل

قيود اليومية المركزية

منه	له	بيان	مسلسل	تاريخ
٤٨٨٠٠		من حـ / المشتريات	١	١/٧
	٤٨٨٠٠	إلى حـ / إجمالى الدائنين		
		إثبات إجمالى المشتريات عن المدة من ١/١ حتى ١/٧		
٣٥٠٠		من حـ/ إجمالى الدائنيين	٢	١/٧
	٣٥٠٠	إلى حـ/ مردودات المشتريات		
		اثبات إجمالى مردودات المشتريات عن المدة من ١/١ حتى ١/٧		
١٦٠٠٠		من حـ / إجمالى الدائنيين	٣	١/٧
	١٦٠٠٠	إلى حـ / أوراق الدفع		
		إثبات إجمالى قيم الكمبيالات المقبولة عن المدة من ١/١ حتى ١/٧		
		من مذكورين	٤	١/٧
١٤٨٨٠٠		من حـ / الصندوق		
٢٨٥٠٠		من حـ / البنك		
		إلى مذكورين		
	١١٩٠٠٠	إلى حـ/ إجمالى المدينيين		
		٣٨٥٠٠ دفعات مقدمة		
		٣٦٥٠٠ دفعات نهائية		

تابع قيــود اليوميــة المركزية

منه	له	بيـــان	مسلسل	تاريخ
		٤٤٠٠٠ دفعات نهائيــة		
	٢٦٣٠٠	إلى حـ / المطعم		
	١٨٤٠٠	إلى حـ / الكافتريا		
	١٣٦٠٠	إلى حـ / حمـام السباحة		
		إثبات إجمالى المتحصلات النقدية		
	٣٥٠٠٠	عن المدة من ١/١ حتى ١/٧		
		من مذكورين	٥	١/٧
٢٩٦٠٠		من حـ / المشـتريات		
٢٢٨٠٠		من حـ / إجمالى الدائنين		
٨٠٠٠		من حـ / صندوق المصروفات النثرية		
٢٥٠٠٠		من حـ / الأجور والمرتبات		
		إلى مذكورين		
	٤٩٨٠٠	إلى حـ / الصندوق		
	٣٥٦٠٠	إلى حـ / البنـــك		
		إثبـات إجمالى المدفوعـات		
		النقدية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧		
٨٠٠٠		من حـ / صندوق المصروفات النثرية	٦	١/٧
	٨٠٠٠	إلى حـ / النقديـــة		

تابع قيود اليومية المركزية

منه	له	بيان	مسلسل	تاريخ
		إثبات إجمالى المبالغ المحمولة لصندوق المصروفات النثرية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧		
		من مذكورين	٧	١/٧.
١٤٠٠		من حـ / الأدوات الكتابية		
٢٠٠		من حـ / مصروفات سفر وإنتقال		
٣٠٠		من حـ / بريد وتلغراف		
٦٥٠		من حـ / مصروفات متنوعة		
	٢٥٥٠	إلى حـ / صندوق المصروفات النثرية		
		إثبات إجمالى المصروفات النثرية عن المدة من ١/١ حتى ١/٧		

ثالثاً : الأستاذ العام والمساعد والحسابات الإجمالية :

(١) – الأستاذ العام :

يتم ترحيل قيود اليومية المركزية إلى دفتر الأستاذ العام . ويحتوى دفتر الأستاذ العام على الحسابات المختصة المختلفة اللازمة لاستقبال تلك القيود . ويهمنا فى هذا المقام على وجه التحديد حساب إجمالى المدينين وحساب إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، وفيما يلى نتناول كلا منهما على حدة :

حســاب إجمــالى المدينين :

يمثل رصيد ذلك الحساب المبالغ المستحقة للفندق طرف النزلاء الذين غادروا الفندق دون أن يتم سداد أرصدة حساباتهم النهائية ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه . ويظهر الحساب على النحو التالى :

حـ / إجمالى المدينين

منـــه		xxx	لـه
xxx	رصيد ســابق		
xxx	إلى حـ / المبيعات للنزلاء		
	xxx مبيت	xxx	من حـ / النقدية
			xxx دفعات مقدمة
	xxx أطعمة ومشروبات	xxx	xxx دفعات تحت الحساب
			الحساب
	xxx خدمات فندقية أخرى	xxx	من حـ / الديون المعدومة
		xxx	رصيد مرحـــل
xxx		xxx	
xxx	رصيد منقـــول		

والجانب المدين من هذا الحساب يظهر مبيعات الفندق المختلفة لهؤلاء النزلاء من مبيت وأطعمة ومشروبات وخدمات فندقية أخرى . ويظهر الرصيد السابق رصيد هذا الحساب من الفترة السابقة . أما الجانب الدائن من الحساب فيظهر الجزء الذى تم سدادة بمعرفة هؤلاء النزلاء فى مقابل ماحصلوا عليه من خدمات فندقية ، سواء كانت المبالغ المدفوعة منهم كدفعات مقدمة أو دفعات تحت الحساب . كما يظهر الجانب الدائن أيضاً الديون التى أعدمت بالفعل خلال الفترة وهى ديون طرف بعض النزلاء ، وتأكد لإدارة الفندق عدم إمكان تحصيلها . ويمثل الرصيد النهائى لذلك الحساب المبالغ المستحقة للفندق طرف النزلاء الذين لم يسددوا بعد حتى تاريخ اقفال الحساب . هذا مع ملاحظة

أن ذلك الحساب يعطى ذلك الرصيد فى شكل إجمالى دون توضيح تفصيلى لهؤلاء النزلاء بالاسم وإجمالى المستحق على كل منهم على حدة .

(٢) – حساب إجمالى الدائنين :

ويمثل رصيد ذلك الحساب المبالغ المطلوب من الفندق سدادها للموردين فى مقابل ما حصل عليه الفندق منهم من مشتريات باختلاف أصنافها ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه ويظهر ذلك الحساب على النحو التالى :

حـ / إجمالى الدائنين

منه		xxx	له
xxx	إلى حـ / النقدية	xxx	رصيد سابق
xxx	إلى حـ/ مردودات المشتريات	xxx	من حـ / المشتريات
xxx	إلى حـ / أوراق الدفع		xxx مشتريات مؤن
xxx	إلى حـ / الخصم المكتسب		xxx مشتريات مشروبات
		xxx	xxx مشتريات متنوعة
			من حـ / أوراق دفع (ملغاة)
		xxx	رصيد مرحل
xxx		xxx	
xxx	رصيد منقول		

ويظهر الجانب الدائن من الحساب ، المشتريات الآجلة التى تمت من الموردين خلال الفترة ، سواء كانت مشتريات مؤن أو مشروبات أو مشتريات متنوعة . ويظهر الجانب الدائن أيضاً أوراق الدفع التى قبلها الفندق لصالح هؤلاء الموردين ثم توقف عن سدادها فى موعد استحقاقها وتم إلغائها (أوراق دفع ملغاة) . أما الرصيد السابق فإنه يظهر رصيد ذلك الحساب عن الفترة السابقة .

أما الجانب المدين من ذلك الحساب فيظهر : التسديدات النقدية التى تمت بمعرفة الفندق لهؤلاء الموردين ، قيم المشتريات التى تم ردها لهم لأى سبب من الأسباب ، الكمبيالات التى قبلها الفندق لصالحهم سداداً لثمن المشتريات ، وأخيراً أى خصومات يكون الفندق قد حصل عليها عند الشراء من تلك المصادر .

ويمثل الرصيد النهائى لذلك الحساب المبالغ المستحقة على الفندق لهؤلاء الموردين حتى تاريخ اقفال الحساب . هذا مع ملاحظة أن ذلك الحساب يعطى ذلك الرصيد فى شكل إجمالى دون توضيح تفصيلى لهؤلاء الموردين بالاسم وإجمالى المستحق لكل منهم على حدة .

إلا أنه من ناحية أخرى ، فإن إدارة الفندق من وجهة النظر المحاسبية لابد وأن تحصل على بيان تفصيلى عن هؤلاء الموردين يوضح الرصيد المستحق لكل منهم على حدة . ونفس القول بالنسبة للنزلاء ، فإدارة الفندق لابد وأن يكون لديها بيان تفصيلى يوضح المبالغ المستحقة على كل نزيل من هؤلاء النزلاء على حدة .

٢ ـــ الأستاذ المساعد :

وهنا يبرز دور وأهمية دفتر الأستاذ المساعد فى الدورة المحاسبية للفندق . فدفتر الأستاذ المساعد يحتوى فقط على الحسابات الشخصية للنزلاء والحسابات الشخصية للموردين ، كل حساب على حدة . فدفتر أستاذ مساعد المدينين يخصص به صفحة لكل نزيل من النزلاء على حدة . ويتم الترحيل إلى حساب النزيل أولاً بأول من واقع المستندات المختلفة للخدمات الفندقية التى حصل عليها ذلك النزيل ، ومن واقع صور إيصالات السداد لما سدده النزيل من دفعات نقدية أو دفعات تحت الحساب ، وفقاً لما سبق الإشارة إليه .

ومن ثم يكون لدى إدارة الفندق على مستوى كل نزيل من النزلاء حساب خاص بذلك النزيل يوضح حركة تعاملات النزيل مع الفندق . وبالطبع ، فإن عدم وجود أى أخطاء فى العمل المحاسبى من حيث الإثبات والترحيل والترصيد لابد وأن يعنى ضرورة تطابق رصيد حساب إجمالى المدينين المفتوح بدفتر الأستاذ العام مع مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للنزلاء المفتوحة بدفتر أستاذ مساعد المدينين (النزلاء) .

والسبب فى ضرورة حدوث ذلك التطابق أنه من الناحية المحاسبية فإن ما رحل إجمالا إلى الجانب المدين من حساب إجمالى المدينين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب المدينة من الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد . وما رحل إجمالاً إلى الجانب الدائن من حساب إجمالى المدينين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب الدائنة من الحسابات الشخصية للنزلاء بدفتر الأستاذ المساعد .

ونفس القول ينطبق صحيحاً على مستوى كل مورد من الموردين . فدفتر أستاذ مساعد الدائنين (الموردين) يخصص به صفحة لكل مورد على حدة . ويتم الترحيل إلى حساب المورد أولاً بأول من واقع مستندات الشراء المختلفة وصور إيصالات السداد أو الكمبيالات التى قبلت لصالح المورد وكذا مردودات المشتريات .

وبافتراض عدم وجود أخطاء فى العمل المحاسبى ، فلابد وأن يتطابق رصيد حساب إجمالى الدائنين المفتوح بدفتر الأستاذ العام مع مجموع أرصدة الحسابات الشخصية للموردين المفتوحة بدفتر أستاذ مساعد الدائنين .

والسبب ، أن مارحل إجمالاً إلى الجانب المدين من حساب إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلا إلى الجوانب المدينة من الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد . وما رحل إجمالا إلى الجانب الدائن من حساب إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام ، رحل تفصيلاً إلى الجوانب الدائنة من الحسابات الشخصية للموردين بدفتر الأستاذ المساعد .

ويوضح الشكل رقم (٤/١) ضرورة حدوث ذلك التطابق . وتتم هذه المطابقات على فترات دورية تختلف بإختلاف النظام المحاسبى المستخدم فى كل فندق . ويستخدم لأغراض المطابقة كشوف خاصة لهذا الغرض يطلق عليها « كشوف المطابقة » . ويوضح كشف المطابقة رصيد كل نزيل من النزلاء على حدة ، أو رصيد كل مورد من الموردين على حدة ويظهر الكشف مجموع هذه الأرصدة التى يلزم أن تتطابق مع رصيد الحساب الإجمالى . ونظراً لما تلعبه الحسابات الإجمالية من دور فى مجال الرقابة على الحسابات الشخصية للموردين والنزلاء ، فإنه كثيراً مايطلق على هذه الحسابات الإجمالية اصطلاح « حسابات المراقبة » .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

فيما يلى بيان تعاملات النزيل عبد الله الخلف خلال مدة إقامته بإحدى فنادق مدينة الرياض :

يوم ١٤٠٨/٣/١٧ هـ :

- أقام النزيل بالغرفة ٢١٥/ب وإيجارها اليومى ١٥٠ ريالاً وقد سدد النزيل ٣٠٠ ريال دفعة نقدية مقدمة .
- تناول النزيل وجبة غذاء قيمتها ٦٤ ريالا ومشروبات ساخنة وباردة قيمتها ٤٣ ريالاً .
- تليفون خارجى ١٠٤ ريالاً وتناول عشاء قيمته ٤٢ ريالاً .

يوم ١٤٠٨/٣/١٨ هـ :

- تناول النزيل طعام إفطار قيمته ٣٧ ريالاً – وتليفون خارجى ٤٦ ريالا .
- غسيل وكى وتنظيف ٩٣ ريالا – وتليكس ١٢٥ ريالا .
- خدمات جراج ٣٧ ريالا – وغذاء ١٨٥ ريالا .
- جرائد ومجلات وزهور ١٤٣ ريالا – صالون حلاقة وتجميل ٦٠ ريالا .
- تناول عشاء قيمته ٦٢ ريالا – وقام بسداد ٢٠٠ ريال دفعة نقدية تحت الحساب .

يوم ١٤٠٨/٣/١٩ هـ :

- تناول إفطار قيمته ٢٧ ريالا – وأعمال نسخ وترجمة ١١٠ ريالات .
- تيلكس قيمته ١٥٣ ريالا – وتليفون خارجى ٣٨ ريالا . وخدمات جراج ٢٧ ريالا .
- تناول غذاء قيمته ٤٧ ريالا – وغادر الفندق فى الساعة السادسة بعد الظهر بعد سداد حسابه بالكامل .

المطلوب :

تصوير بطاقة النزيل عبد الله الخلف خلال مدة إقامته بالفندق .

التمرين الثانى :

فى ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ كانت بطاقات أربعة نزلاء بأحد فنادق مدينة الرياض فى نهاية ذلك اليوم على النحو التالى :

النزيل حمد الناصر :

- رصيد مرحل من اليوم السابق ٣١٦ ريالا .
- افطار ٧٣ ريالا – عشاء ٤٦ ريالا – مشروبات باردة ٢٦ ريالا .
- تليفون خارجى ٨٨ ريالا – غسيل وكى ٤٨ ريالا – حمام سباحة ٣٦ ريالا .

النزيل محمود الرشيد :

- رصيد مرحل من اليوم السابق ١٩٣ ريالا .
- غذاء ٩٨ ريالا – عشاء ٣٦ ريالا – مشروبات ساخنة ٢٦ ريالا – مياه معدنية ٨ ريالات .
- تليكس ١٤٦ ريالا – تليفون خارجى ٣٣ ريالا – جراج ٢٥ ريالا – نسخ وترجمة ١٢٠ ريالا – زهور وهدايا ١٤٠ ريالا – حمام سباحة ٤٣ ريالا .

النزيل فهد الدكان :

- إفطار ٤٦ ريالا – غذاء ٨٢ ريالا – عشاء ٦٣ ريالا – مشروبات باردة ١٦ ريالا – مشروبات ساخنة ١٢ ريالا .
- غسيل وكى ٤٧ ريالا – تليفون خارجى ١٥٢ ريالا – صالون حلاقة ٦٠ ريالا – ٢٠ ريالا جراج – مسدد لحساب النزيل ٨٥ ريالا .

النزيل عبد الله الموسى :

- رصيد مرحل ١٣٥ ريالا .
- عشاء ١٢٥ ريالا – مياه معدنية ١٢ ريالا .
- تليفون خارجى ٦٣ ريالا – تليكس ١١٤ ريالا – غسيل وكى ٨٢ ريالا – نسخ وترجمة ١٢٠ ريالا – زهور ٤٣ ريالا – حمام سباحة ٤٥ ريالا .

فإذا علمت أن

١ ــ النزيل حمد الناصر قد سدد حسابه بالكامل وغادر الفندق فى ذلك اليوم .
٢ ــ النزيل محمود الرشيد سدد دفعة نقدية ١٣٠ ريالا تحت الحساب .
٣ ــ النزيل فهد الدكان حصل على خصم ٤٥ ريالاً وسدد دفعة نقدية قدرها ١٠٠ ريال .
٤ ــ النزيل عبد الله الموسى سوف يقوم معهد الإدارة العامة بسداد حسابه وقد غادر النزيل الفندق .

المطـلوب :

إثبات العمليات السابقة فى دفتر أستاذ النزلاء اليومى .

التمرين الثـالث :

باستخدام البيانات فى التمرين الثانى عن يوم ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ .

المطلوب :

١ ــ تصوير صفحة من دفتر ملخص العمليات لمدة أسبوع لذلك الفندق ابتداء من يوم ١٤٠٨/٨/٢٥ هـ مع إفتراض باقى بيانات الأسبوع من عندك .
٢ ــ إجراء قيود اليومية اللازمة لإثبات ماتقدم فى نهاية الأسبوع بدفتر اليومية المركزية .

التمرين الرابع :

العمليات التالية تمت بإحدى الفنادق خلال فترة زمنية معينة :

أولاً : عمليات شراء من الموردين :

٤٠٠ وحدة من الصنف (أ) سعر الوحدة ٤٠ ريالا من المورد عبد الله السالم – حساب رقم ١٧/ع بتاريخ ١/٥ .

٦٠٠ وحدة من الصنف (س) سعر الوحدة ٥٠ ريالا من المورد عوض النجرانى – حساب رقم ٤٦/ل بتاريخ ١/٦ ، وقد تم سداد ربع القيمة نقداً .

٩٠٠ وحدة من الصنف (ص) سعر الوحدة ٢٥ ريالا من المورد عبد الله الخميس – حساب رقم ١١٦/و بتاريخ ١/٧ ، وقد تم سداد القيمة بكمبيالة تستحق بعد ٦٠ يوماً .

٥٠٠ وحدة من الصنف (ع) سعر الوحدة ١٠٠ ريال من المورد على الهديان – حساب رقم ٩٦/خ بتاريخ ١/٨ ، وقد تم سداد نصف القيمة بكمبيالة تستحق بعد شهر .

١٠٠٠ وحدة من الصنف (د) سعر الوحدة ١٠ ريالات من المورد عادل السيد – حساب رقم ٣٣/ص بتاريخ ١/٩ ، وقد تم سداد نصف القيمة نقداً .

ثانياً : مردودات المشتريات :

١٠٠ وحدة من الصنف (س) لوصولها غير مطابقة للشروط والمواصفات – بتاريخ ١/٦ .

٥٠ وحدة من الصنف (د) لوصولها تالفة – بتاريخ ١/١٠ .

ثالثاً : المتحصلات النقدية :

كانت المستحصلات النقدية خلال الفترة على النحو التالى:

٤٦٣٠٠ دفعات نقدية مقدمة من النزلاء (نقداً) فى ١/٥ .

٢٤٩٠٠ دفعات نقدية تحت الحساب نصفها بشيكات فى ١/٦ .
٣٦٤٥٠ دفعات نهائية من النزلاء (نقداً) فى ١/٧ .
٤٤٨٢٠ متحصلات نقدية عن طريق المطعم (نقداً) فى ١/٧ .
١٩٣٦٠ متحصلات نقدية عن طريق حالة المشروبات (نقداً) فى ١/٨ .
٦٦٠٠ متحصلات نقدية عن طريق حمام السباحة (نقداً) فى ١/٨ .

رابعاً : المدفوعات النقدية :

١٣٩٨٠ مشتريات مؤن مختلفة (نقداً) فى ١/٧ .
٢٦٨٤٠ أجور ومرتبات (نقداً) فى ١/٨ .
١٦٦٦٠ مشتريات لوازم فندقية (بشيك) فقى ١/٩ .
٤٢٠٠ محول إلى صندوق النثريات بشيك رقم ٣٣٣ فى ١/١٠

خامساً : المصروفات النثرية :

٨٠٠ مصروفات سفر وانتقـال .
١٠٠٠ بريد وتلغـراف .
٦٠٠ أدوات نظافة .
١٥٠ مصروفات متنوعة .

فإذا علمت أن أرصدة أول المدة كانت على النحو التالى :
٦١٢٠ رصيد النقدية .
٩٣٥٠ رصيد البنك
٦٣٠ رصيد صندوق المصروفات النثرية .

المطـلوب :

(١) ـــ إثبات العمليات السابقة فى اليوميات التحليلية الخاصة بها .
(٢) ـــ إجراء قيود اليومية المركزية اللازمة لإثبات ماتقدم .

التمرين الخامس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة (بالريال) .

٨٣١٢٠ دفتر ملخص العمليات :
٥٣١٢٠ مبيت .
٢٦٣٠٠ أطعمة ومشروبات .
٣٧٠٠ خدمات فندقية أخرى .
٤٧١٢٠ دفتر يومية المشتريات .
٤١٢٠ دفتر يومية مردودات المشتريات
٩٨٥٠ دفتر يومية أوراق الدفع .
٩٣٥٠٠ جانب المقبوضات من دفتر النقدية :
٦٣٤٠٠ نقدية
٣٠١٠٠ بنـــك
وكانت مصادر التدفقات النقدية على النحو التالى :

٥٤٤٠٠ نقدية من النزلاء .
١٨٦٠٠ مطعــم .
١٤٤٠٠ حمـام سـباحة .
؟ صالة المشروبات « الكافتريا » .
٨٦٢٠٠ جانب المدفوعات من دفتر النقدية :
٤٨٠٠ محول إلى صندوق المصروفات النثرية .
٣٦٨٥٠ مشتريات نقـدية .
١٣٨٤٠ تسـديدات أوراق دفع .
؟ أجور ومرتبـات .
٦٤١٠٠ مدفوعات نقـدية .
؟ مدفوعات بشيكات .

٢٠٥٠ جانب المدفوعات من دفتر صندوق النثريات
١٠٠٠ ورق وأدوات كتابية .
٦٠٠ ســفر وانتقــال .
؟ مشـتريات متنـوعة .

والمطـلوب :

(١) إثبات قيود اليومية اللازمة فى دفتر اليومية العامة .
(٢) تصوير حـ / إجمالى المدينين و حـ / إجمالى الدائنين .
(٣) حـ/ إجمالى المدينين و حـ / إجمالى الدائنين بدفتر الأستاذ العام هى حسابات إجمالية تسمى أحياناً بحسابات المراقبة . ناقش هذه العبارة مفسراً السبب فى تلك التسمية وموضحاً – محاسبياً – الدور الذى تلعبه تلك الحسابات الإجمالية فى مجال الرقابة على الحسابات الشخصية للموردين والنزلاء .

الباب الرابع

الجرد والحسابات الختامية الفندقية

الدورة المستندية للحسابات الختامية الفندقية :

فى نهاية السنة المالية للفندق ، فإنه يلزم إعداد الحسابات الختامية لقياس نتائج أعمال الفندق من ربح أو خسارة عن تلك المدة ، وتصوير مركزه المالى فى ذلك التاريخ . ومن واقع الحسابات المختلفة المفتوحة بدفتر الأستاذ العام يتم إعداد ميزان المراجعة بعد ترصيد تلك الحسابات . يلى إعداد ميزان المراجعة القيام بالجرد الفعلى وإجراء التسويات الجردية اللازمة ، فى ضوء مايظهره الجرد من حقائق ومعلومات حول أرصدة تلك الحسابات الظاهرة بميزان المراجعة . عند هذه النقطة تكون إدارة الفندق فى موقف يسمح لها بإعداد حساباتها الختامية .

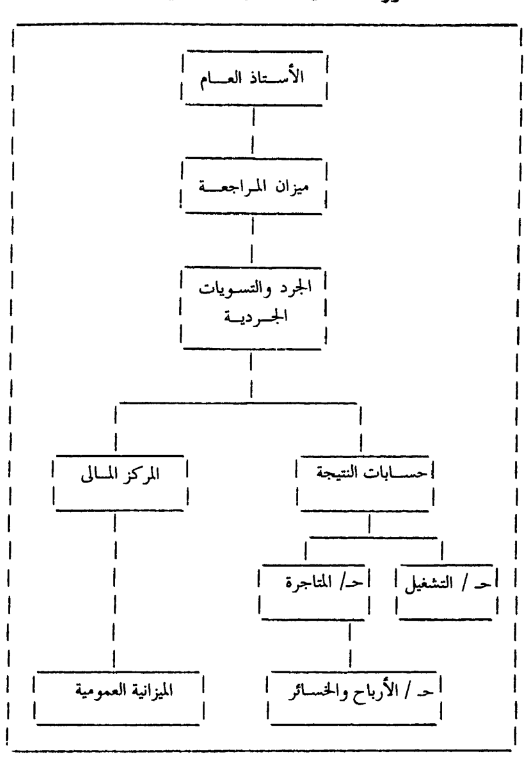
ووفقاً لما سبق الإشارة إليه عن طبيعة النشاط الفندقى ، فإن الفنادق الكبرى فى واقع الأمر تزاول نشاطاً صناعياً هو نشاط المطابخ وإعداد الوجبات الغذائية المختلفة للنزلاء ، ونشاط تجارى هو مبيعات الفندق للنزلاء من خدمات المبيت والخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة . وتنعكس طبيعة ذلك النشاط الفندقى على حساباته الختامية . فالنشاط الصناعى يتم قياس نتائجه عن طريق إعداد حساب للتشغيل ، فى حين أن النشاط التجارى يتم قياس نتائجه عن طريق حساب المتاجرة . ومن ثم يتم إعداد حساب الأرباح والخسائر لقياس نتائج أداء النشاط الفندقى ككل وتصور الميزانية العمومية المركز المالى للفندق فى لحظة إعدادها . ويوضح الشكل رقم (٤/٢) الدورة المستندية للحسابات الختامية بالفنادق .

وفيما يلى نتناول بالشرح والتفصيل كل حلقة من حلقات تلك الدورة على حدة .

ميزان المراجعـــة :

يجرى ترصيد الحسابات المختلفة بدفتر الأستاذ العام وإعداد ميزان المراجعة . ولابد أن يتساوى حسابياً مجموع أرصدة الجانب المدين مع مجموع أرصدة الجانب الدائن من الميزان . ويعد التوازن الحسابى لجانبى ميزان المراجعة مجرد مؤشر أو قرينة على صحة

الدورة المستندية للحسابات الختامية الفندقية



العمل المحاسبى وليس دليلاً قاطعاً على ذلك . فقد يتوازن ميزان المراجعة على الرغم من وجود أخطاء محاسبية ، بمعنى أن توازن الميزان ليس دليلاً على صحة العمل المحاسبى .

فهناك بعض من الأخطاء التى لايكشفها الميزان مثل الأخطاء المتكافئة أو المعوضة وأخطاء السهو والترحيل إلى الجانب الصحيح من الحساب الخطأ وغيرها(١) . إلا أن عدم توازن جانبى الميزان هو ولا شك دليل قاطع على وجود أخطاء محاسبية ، يلزم فى البداية اكتشافها وتصحيحها قبل إستكمال باقى حلقات الدورة . ومتى تم إعداد ميزان مراجعة متوازن الجانبين ، فإن الخطوة التالية تصبح هى القيام بالجرد العملى .

الجـرد والتسـويات الجرديـة :

الجرد هو عملية التحقق من صحة وسلامة الأرصدة الظاهرة بميزان المراجعة قبل إعداد الحسابات الختامية ، وأن هذه الأرصدة تتطابق فعلاً مع الواقع . فوجود أى خطأ فى هذه الأرصدة والتى تعد الأساس والمصدر الذى يتم بناء عليه قياس نتائج الأعمال وتصوير المركز المالى للفندق ، إنما يعنى ببساطة عدم سلامة القياس وعدم تعبير الميزانية العمومية عن المركز المالى للفندق .

ولهذا فإن الجرد يشمل جميع المفردات الظاهرة بميزان المراجعة بهدف التأكد من سلامة وصحة كل مفردة من هذه المفردات ، ولايقتصر الجرد على المخزون أو الأصول الثابتة فقط كما يعتقد البعض عن خطأ . وتعد عملية الجرد فى نهاية العام من العمليات الصعبة بالذات فى القطاع الفندقى للعديد من الأسباب – التى من أهمها :

- إن النشاط الفندقى نشاط متصل ولايمكن إيقافه لفترة معينة لحين الانتهاء من عملية الجرد . فالجرد يلزم أن يتم فى أثناء مزاولة النشاط ، بل ودون أن يسبب ذلك للنزلاء أى نوع من الإزعاج أو حتى يؤثر على توقيت أو نوعية الخدمات المقدمة لهم .

(١) المزيد من التفاصيل حول الأخطاء التى يكشفها الميزان والأخطاء التى لايكشفها الميزان يرجع إلى مراجع المحاسبة المالية .

- أن أصول الفندق الثابتة تكون متفرقة فى كل أماكن الفندق ، وأدوات المائدة والفضيات والصينى والبلور كثيرة العدد ومتعددة ومتشابهة الأشكال ، بل وموزعة بين أكثر من موقع داخل الفندق .
- إن المخزون من المؤن يتطلب عناية فائقة فى عملية جرده نظراً لطبيعته الخاصة وإحتمالات تعرضه بسهولة للسرقة أو الضياع ، واحتمالات وجود بعض أصناف تالفة أما بسبب إنتهاء تواريخ الصلاحية المحددة لتلك الأصناف ، أو بسبب سوء تخزينها - وفقاً لما سبق الإشارة إليه عند تناول المخازن .
- تدخل عنصر التقدير الشخصى فى تقدير قيم كثير من أصول الفندق ، وبالذات الأصول ذات الطبيعة الفندقية مثل أدوات المائدة والأغطية والمفروشات عند تقدير درجة صلاحية تلك المفردات ، حيث أن تقدير مخصصات أهلاك تلك الأصول يتم بإتباع طريقة إعادة التقدير كما سيرد ذكره .

وعموماً ، فإن الأرصدة الظاهرة بميزان المراجعة يمكن تقسيمها لأغراض الجرد إلى نوعين من الحسابات هما : الحسابات الأسمية وحسابات الأصول الثابتة ، وفيما يلى نتناول كلا منهما على حدة :

(١) جرد الحســابات الأسـمية :

والحسابات الاسمية يقصد بها محاسبيا حسابات الإيرادات والمصروفات والتى تمثل أرصدة حسابات غير ملموسة ، أى مفردات لايمكن عدها أو وزنها أو قياسها . ويطلق البعض على هذه الحسابات - لهذا السبب - إصطلاح « الحسابات الوهمية » . فالإيجار والمهايا والمرتبات والخصومات والتليفون والتليكس والبريد والتلغراف ... الخ كلها أرصدة حسابات لايمكن عدها أو وزنها أو قياسها . وإنما يتم جرد تلك الحسابات الوهمية عن طريق المراجعة الحسابية المستندية لمفردات تلك الحسابات باتباع الأساليب المناسبة . فالأجور والمرتبات يتم التحقق من صحتها عن طريق كشوف الأجور والمرتبات الموقع عليها من العاملين ، الإيجار عن طريق الرجوع إلى ايصالات السداد ، التليفون عن طريق فواتير التليفون ، ... وهكذا .

ويظهر جرد الحسابات الإسمية اختلافات بين الأرصدة الدفترية الظاهرة بميزان المراجعة وبين الأرقام الفعلية لتلك الحسابات كما هى بالواقع . وهنا يلزم إجراء التسويات الجردية اللازمة عن طريق الخصم أو الإضافة إلى المبالغ الظاهرة بميزان المراجعة لجعلها مطابقة لحقيقة تلك الأرقام كما هى بالواقع . والفنادق شأنها شأن أى وحدة اقتصادية أخرى تهدف إلى الربح ، ولهذا تطبق أساس الاستحقاق فى المحاسبة .

ومؤدى أساس الاستحقاق ، أنه لأغراض القياس المحاسبى السليم لنتائج كل فترة مالية على حدة ، فإن كل فترة مالية يجب أن تحمل بما يخصها من إيرادات ومصروفات بغض النظر عن واقعة الدفع النقدى أو التحصيل النقدى من عدمه . فالمصروفات التى تخص الفترة المالية يجب أن تحمل على حسابات الفترة المالية سواء دفعت أو لم تدفع .

والمصروفات التى لاتخص الفترة المالية يجب أن تستبعد سواء دفعت أو لم تدفع . ونفس القول بالنسبة للإيرادات ، فالإيرادات التى تخص الفترة المالية يجب أن تحمل على حسابات الفترة المالية سواء حصلت أو لم تحصل ، والإيرادات التى لاتخص الفترة المالية يجب أن تستبعد سواء حصلت أو لم تحصل .

(٢) جرد الأصـول الثابتة :

الأصول الثابتة هى الأصول التى يقتنيها الفندق بهدف مزاولة نشاطه وتوليد الإيرادات وليس بهدف إعادة بيعها مرة أخرى . ولأغراض الجرد فإنه يمكن تقسيم أصول الفندق الثابتة فى ثلاثة مجموعات هى :

أ ـــ المهمات والأدوات الفندقية .
ب ـــ الأثاثات والديكورات .
جـ ـــ المبانى والآلات والمعـدات .

وفيما يلى نتناول كلا منها على حدة .

أ ـــ المهمات والأدوات الفندقية :

ويقصد بها الأصول الثابتة الفندقية أو المتخصصة والتى لاتوجد إلا فى المشروعات

الفندقية فقط مثل أدوات المائدة بأشكالها المختلفة ، الصينى والبلور ، البياضات والأغطية والمفروشات الفندقية . وهذه المهمات والأدوات تتميز بقابليتها للكسر أو الضياع ، أو أنها تبلى سريعاً من كثرة الاستعمال . أخذاً فى الاعتبار أن الفنادق الكبرى لايمكن حفاظاً على درجتها أن تسمح باستخدام هذه المهمات والأدوات إلا إذا كانت على مستوى معين عال تحدده إدارة الفندق .

ومن بين طرق الاستهلاك المحاسبية المعروفة ، فإن هذه الأدوات والمعدات تستهلك بطريقة إعادة التقدير ، حيث تعد هذه الطريقة من أنسب الطرق لاستهلاك هذه المجموعة من أصول الفندق . وعملياً فإن حساب استهلاك تلك الأصول بطريقة إعادة التقدير يستلزم عمل كشوف جرد ، يوضح بهذه الكشوف المفردات الموجوة فى تاريخ الجرد من كل صنفا من هذه الأصناف والصالح للإستخدام . وبمقارنة أرصدة أول المدة من هذه الأصناف ، بأرصدة آخر المدة فى تاريخ الجرد ، فإنه يمكن تحديد قيمة النقص الذى طرأ على كل صنف من هذه الأصناف ، ويعتبر الفرق – قيمة النقص – هو قسط الإهلاك لهذا الأصل .

ب ــ الأثاثات والديكورات :

يختلف معدل استهلاك الأثاثات بالفنادق عن معدلات استهلاك الأثاثات المتعارف عليها فى المشروعات الأخرى ، ففى الفنادق تنعكس طبيعة نشاط تلك المشروعات على نسب استهلاك أثاثاتها . فالأثاثات بالفنادق تستهلك بمعدلات أعلى من معدلات المشروعات الأخرى ، وتقرر إدارة كل فندق فى ضوء ظروفها معدلات إهلاك تلك الأثاثات وتصل تلك النسبة فى بعض الفنادق إلى (٢٥٪) سنوياً ، أى إفتراض عمر إنتاجى أربع سنوات للاثاث ، ولاتقل هذه النسبة فى معظم الأحوال عن (١٠٪) سنوياً .

ومن بين طرق الاستهلاك المحاسبية المعروفة فإن طريقة القسط الثابت أو طريقة القسط المتناقص – أى منهما – تتناسب مع حساب استهلاك الأثاثات . إلا أنه لما كان استهلاك الأثاثات والتركيبات يرتبط إلى حد كبير بمستوى نشاط الفندق وعدد نزلائه ، فإن بعض الفنادق تلجأ إلى حساب استهلاك أثاثات الفندق على أساس نسبة مئوية معينة من الإيرادات . على اعتبار أن هناك علاقة ارتباط طردى بين زيادة الإيرادات نتيجة

الجرد والحسابات الختامية ن استهلاك أثاثات الفندق ، وتتحدد هذه النسبة بمعرفة الفنيين وفى ضوء الخبرة السابقة . وتلقى هذه الطريقة قبول فى كثير من الأحوال على أساس أنها تعنى بتحميل السنوات ذات مستويات النشاط العالية بنصيب من الاستهلاك يتناسب مع ما إستهلك من هذه الأثاثات .

وان كانت أثاثات الفندق تتأثر إلى حد كبير بمستوى النشاط ، فإن ديكورات الفندق على العكس لاتتأثر بمستوى النشاط ، وإنما تتأثر بالتغيرات التى تطرأ على أذواق النزلاء والتطورات التكنولوجية فى الصناعة الفندقية . فالفندق فى معظم الأحوال لايستبدل ديكوراته لأنها بليت أو تآكلت بفعل الاستعمال ، ولكن لأنها أصبحت غير متناسبة مع الذوق السائد "Out - Of - date" وفى بعض الأحوال الاخرى فقد ترى إدارة الفندق – لزيادة جذب النزلاء – تغير ديكورات الفندق من طراز إلى طراز آخر ، وفى هذه الأحوال فإن ديكورات الفندق كلها يجرى تغيرها بغض النظر عن عمرها الإنتاجى .

وعادة ماتحتاج عمليات إعادة الديكور إلى مبالغ ضخمة كبيرة خاصة إذا ماتعلق الأمر بإعادة الديكور وليس صيانته أو إصلاحه ولهذا فإن تكوين احتياطيات خاصة لمواجهة مثل هذه الأحوال يعتبر سمه خاصة من سمات المحاسبية الفندقية . فالمشروعات الصناعية أو التجارية بحكم طبيعة نشاطها – وان كانت تعطى موضوع الديكورات أهمية ، ولكن أهميته لاتصل إلى نفس درجة الأهمية فى الصناعة الفندقية . وقد سبق الاشارة إلى أن ديكورات الفندق تعد أحد العوامل المؤثرة فى تحديد درجة الفندق وفئته وبالتالى مستوى الأسعار الذى يمكن أن يقدم به خدماته للعملاء .

جـ – المبانى والأدوات والآلات :

مبانى الفندق وأدوات وآلات المطابخ والمصاعد المختلفة يتناسب استهلاكها مع طريقة القسط الثابت . على اعتبار أن هذه المجموعة من الأصول لها معدلات استهلاك ثابتة محددة بمعرفة الفنيين . وبالطبع يراعى عند حساب استهلاك هذه الأصول ، العمر الانتاجى الافتراضى لها ، قيمة النفاية فى نهاية العمر الإنتاجى للأصل ، الإضافات إلى تلك الأصول على مدار العام وبالنسبة للعقارات فإنه يلاحظ عدم استهلاك الأراضى وإنما تحسب الاستهلاكات على قيمة المبنى فقط .

حسابات النتيجة :

وهى مجموعة الحسابات التى توضح وتقيس نتائج أعمال الفندق من مزاولته لنشاطه من ربح أو خسارة عن المدة المعد عنها تلك الحسابات . ووفقاً لما سبق الاشارة إليه ، فإن الجانب الصناعى (نشاط المطابخ) من نشاط الفندق يتم قياس نتائجه عن طريق حساب التشغيل ، أما الجانب التجارى من نشاط الفندق ، فيتم قياس نتائجه عن طريق حساب المتاجرة . وفيما يلى نتناول كلا منهما على حدة .

١ ـ حساب التشغيل الفندقى :

الهدف من إعداد حساب التشغيل فى الفنادق هو قياس (تحديد) تكلفة صنع أو إعداد (إنتاج) الوجبات الغذائية المباعة والتى قدمت خلال الفترة المعد عنها الحساب . فعملية إعداد الأطعمة والمشروبات المختلفة التى يقدمها الفندق للنزلاء هى عملية صناعية لاتختلف فى طبيعتها عن عملية الإنتاج التى تقوم بها المشروعات الصناعية، على الرغم من اختلاف نوعية المنتج النهائى فى الحالتين .

فالفندق يقوم بشراء مواد أولية (المؤن) ويجرى على هذه المواد الأولية عمليات تحويلية (الطبخ والإعداد) لتحويلها إلى منتجات تامة الصنع (وجبات غذائية) . ومن ثم فان عناصر التكاليف الداخلة فى عملية إعداد تلك الوجبات الغذائية تصبح هى ذاتها عناصر التكاليف فى المشروعات الصناعية ، وهى المواد والأجور والخدمات الأخرى . وان كان من الملاحظ – بالطبع – إختلاف نوعية المواد الأولية فى الحالتين . ويختلف حساب التشغيل الفندقى أيضاً عن مثيله فى المشروعات الصناعية فى عدم وجود أرصدة للوحدات تحت التشغيل وتامة الصنع أول وآخر المدة .

فالمشروعات الصناعية التى تنتج نوعاً معيناً من الإنتاج (أثاث مثلاً) يكون لديها وحدات تحت التشغيل فى أول وآخر المدة ، وكذا وحدات تامة الصنع فى أول وآخر المدة . أما الفندق فإن طبيعة إنتاجه هى وجبات غذائية ، فإنه لايمكن بطبيعة الحال أن تكون هناك وجبات تحت التشغيل أول أو آخر المدة أو وجبات تامة الصنع . فالوجبات المنتجة يتم اتسهلاكها فى نفس يوم إنتاجها بمعرفة النزلاء .

ولقياس تكلفة الوجبات التى تم صنعها خلال الفترة فإن الأمر يستلزم تحديد تكلفة

كل عنصر من عناصر التكاليف الثلاثة الداخلة فى عملية الصنع وهى : المواد والأجور والخدمات . والمواد فى هذه الحالة تشمل كل مايستخدم فى إعداد الوجبات الغذائية من مؤن بإختلاف أنواعها وأشكالها ، سواء كانت داخلة فى إعداد الوجبات الغذائية بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر .

أما الأجور فهى كل مايتحمله الفندق فى سبيل الحصول على جهد العمل الإنسانى للعاملين بالمطابخ ، سواء كانت أجورا مباشرة أو أجوراً غير مباشرة . أما تكاليف الخدمات الأخرى فيقصد بها أى عناصر تكاليف أخرى خاصة بمطابخ الفندق ولاتندرج تحت بند المواد ولا تحت بند الأجور . ومن أمثلة تلك العناصر استهلاك أدوات ومعدات المطبخ ، صيانة وإصلاح أجهزة وأدوات المطبخ ، استهلاك الوقود والقوى المحركة داخل المطبخ .. الخ .

وبالطبع ، فإنه لأغراض القياس المحاسبى السليم لتكلفة إنتاج الوجبات الغذائية ، فإن الأمر يستلزم أن تأخذ فى الاعتبار أرصدة المخزون من المؤن والمشروبات فى أول وآخر المدة فى الحسبان عند اعداد حـ/ التشغيل . ويظهر حـ/ التشغيل على النحو التالى :

حـ / التشـغيل
عن المدة من ــــ إلى ــــ

منه					لـه
xxx		رصيد أول المدة من المخزون			
	xxx	مواد مباشرة		xxx	رصيد المخزون آخر المدة
	xxx	مواد غير مباشرة			
xxx		اجمالي تكلفة المواد			
	xxx	أجور مباشرة			
	xxx	أجور غير مباشرة			

منه			له		
xxx		إجمالى تكلفة الأجور			
		خدمات أخرى متنوعة			
	xxx	ــــــــــ		xxx	
	xxx	ــــــــــ		xxxx	تكلفة صنع الوجبات المباعة (من حـ / المتاجرة)
	xxx	ــــــــــ			
	xxx	ــــــــــ			
xxx		إجمالى الخدمات الأخرى			
xxxx				xxxx	

مثال على إعداد حساب التشغيل :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة عن تكاليف المطابخ الخاصة بذلك الفندق (بالريال) :

٢٦٣١٤٥	مشتريات مؤن
٣١٥٤	مردودات مشتريات مؤن
٧٠٣٨٠	مشتريات مشروبات متنوعة
٢٤٦٨٢٠	أجور عمال الإنتاج بالمطابخ
١٣٦٨٠٠	أجور المشرفين على العمال
٦٠٠٠	استهلاك معدات المطابخ
٨١٢٠	زيوت وشحومات
١٦٠٠	صيانة وإصلاحات
١٢٥٠	مصروفات متنوعة
٤٠٠٠	قوى محركة

فإذا علمت أن أرصدة المخزون كانت على النحو التالى :

بيــان	أول المدة	آخر المدة
مــؤن مختلفــة	٣٦٨٨٠	٢٤٦٥٠
مشروبات متنوعة	٤١٣٢٠	١٨٢٥٠

المطلوب : إعداد حـ / التشغيل لهذا الفنـدق

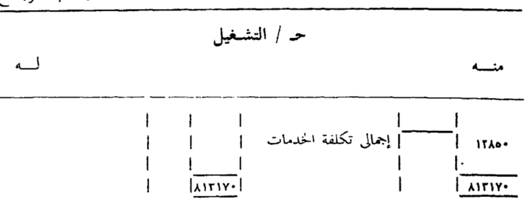
حـ / التشـغيل

منــه

البيان	المبلغ	المبلغ
المخزون أول المدة :		
مؤن مختلفة	٣٦٨٨٠	
مشروبات متنوعة	٤١٣٢٠	
		٧٨٢٠٠
مشتريات مؤن	٢٦٣١٤٥	
(−) م. مشتريات مؤن	٣١٤٥	
صافى المشتريات من المؤن	٢٦٠٠٠٠	
مشتريات مشروبات	٧٠٣٨٠	
زيـوت وشـحومات	٨١٢٠	
إجمالى تكلفة المواد		٣٣٨٥٠٠
أجور عمال الإنتـاج	٢٤٦٨٢٠	
أجـور المشرفين	١٣٦٨٠٠	
إجمالى تكلفة الأجور		٣٨٣٦٢٠
إستهلاك معـدات	٦٠٠٠	
صيـانة وإصـلاحات	١٦٠٠٠	
مصروفات متنوعة	١٢٥٠	
قـوى محركة	٤٠٠٠	

لــه

البيان	المبلغ	المبلغ
المخزون آخر المدة :		
مؤن مختلفة	٢٤٦٥٠	
مشروبات متنوعة	١٨٢٥٠	
اجمالى تكلفة المخزون آخر المدة		٤٢٩٠٠
تكلفة صنع الوجبات المباعة (من حـ / المتاجرة)		٧٧٠٢٧٠



حـ / التشغيل

منه			له	
١٢٨٥٠	إجمالى تكلفة الخدمات			
٨١٣١٧٠			٨١٣١٧٠	

ومن الممكن تصوير حـ / التشغيل بإعادة عرض عناصر التكاليف بذلك الحساب بطريقة أخرى مختلفة . ففى الحساب السابق عرضت عناصر تكلفة إعداد الوجبات من حيث أنواعها (مواد وأجور وخدمات أخرى) . إلا أنه يمكن إعادة العرض من حيث علاقة تلك العناصر بالوجبة الغذائية ذاتها ، وتنقسم العناصر وفقا لهذا التبويب إلى عناصر تكاليف مباشرة وعناصر تكاليف غير مباشرة . وبالطبع فإن الاختلاف فى طريقة عرض عناصر التكاليف فى الحساب لايؤثر على تكلفة صنع الوجبات المباعة ، كما هو واضح من حساب التشغيل بالصفحة التالية ، إذ يظهر حساب التشغيل فى الحالتين نفس رقم تكلفة صنع الوجبات المباعة . وترحل هذه التكلفة إلى حساب المتاجرة لمقابلتها بإيرادات بيع هذه الأطعمة والمشروبات .

(٢) حساب المتاجرة الفندق (الإجمالى والتحليلى) :

الغرض من ذلك الحساب هو قياس (تحديد) النتائج الإجمالية للأداء الفندقى من ربح أو خسارة . والمقصود بالنتائج الاجمالية هنا هو نتائج الأداء الفندقى قبل خصم التكاليف الادارية الخاصة بالأنشطة الإدارية أو المعاونة .

وتفاضل إدارة الفندق وهى بصدد تصوير حساب المتاجرة بين بديلين . البديل الأول أن تعد حساب متاجرة على مستوى نشاط الفندق كله كوحدة واحدة ، والبديل الثانى أن يظهر الحساب نتائج الأداء الإجمالية على مستوى الأنشطة كل نشاط على حدة .

حـ / التشغيل

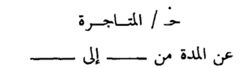
منه			له		
		المخزون أول المدة :			
	٣٦٨٨٠	مؤن مختلفة			
	٤١٣٢٠	مشروبات متنوعة			**المخزون آخر المدة :**
٧٨٢٠٠					
		عناصر تكاليف مباشرة :		٢٤٦٥٠	مؤن مختلفة
	٢٦٣١٤٥	مشتريات مؤن		١٨٢٥٠	مشروبات متنوعة
	٣١٤٥	(-) م. مشتريات			
٢٦٠ ٠٠٠			٤٢٩٠٠		اجمالي تكلفة المخزون آخر المدة
٧٠ ٣٨٠		مشتريات مشروبات			
٢٤٦ ٨٢٠		أجور عمال الانتاج	٧٧٠٢٧٠		تكلفة صنع الوجبات المباعة (من حـ/ المتاجرة)
٥٧٧ ٢٠٠		اجمالي التكاليف المباشرة			
		عناصر تكاليف غير مباشرة			
	٨١٢٠	زيوت وشحومات			
	١٣٦٨٠٠	أجور المشرفين			
	٦ ٠٠٠	إستهلاك معدات			
	١٦٠٠٠	صيانة وإصلاحات			
	١٢٥٠	مصروفات متنوعة			
	٤٠٠٠	قوى محركة			
١٥٧٧٧٠		إجمالى التكاليف غير المباشرة			
٨١٣١٧٠			٨١٣١٧٠		

وفى حالة تفضيل البديل الثانى ، فإن حساب المتاجرة يظهر تكلفة الوجبات المباعة ويقابلها بالايرادات الخاصة بالأطعمة والمشروبات . وتكلفة خدمات المبيت المباعة ويقابلها بالايرادات الخاصة بالمبيت وهكذا . ولاشك فى أن إعداد حساب المتاجرة على مستوى الأنشطة يعطى صورة أفضل عن نتائج الأداء ، عما لو تم القياس على مستوى كل أنشطة الفندق كوحدة واحدة . إذا يتيح ذلك لإدارة الفندق توافر بيانات تحليلية أكثر عن مدى مساهمة كل نشاط – بشكل اجمالى – فى أرباح الفندق الإجمالية .

إلا أنه من الناحية الأخرى فإن لتلك البيانات التحليلية تكلفتها من حيث الوقت والجهد المحاسبى المطلوب . وتفاضل إدارة كل فندق فى ضوء ظروفها وإمكاناتها بين تكلفة تلك البيانات والعائد منها . وفيما يلى نتناول كلا من حساب المتاجرة الاجمالى وحساب المتاجرة التحليلى على حدة .

(أ) حساب المتاجرة الاجمالى :

ويظهر ذلك الحساب بشكل إجمالى فى الجانب المدين تكلفة أداء الأنشطة الفندقية الثلاثة (الأطعمة والمبيت والخدمات الأخرى) ، وفى الجانب الدائن الايرادات المتحققة من أداء تلك الخدمات . ويلاحظ أن المصروفات الخاصة بالوظيفة الإدارية للفندق ، أو تلك التى لايمكن الصاقها بإحدى الأنشطة الفندقية الثلاثة السابقة لاتظهر بذلك الحساب ، وإنما تظهر فى حساب الأرباح والخسائر – كما سيرد ذكره . ويظهر حساب المتاجرة الاجمالى فى هذه الحالة على النحو التالى :



منه		له	
xxx	تكلفة الوجبات المباعة		
			الإيرادات
xxx		xxx	مبيعات أطعمة ومشروبات
xxx	عناصر تكاليف	xxx	مبيعات مبيت
xxx	أداء خدمة المبيت	xxx	مبيعات خدمات فندقية أخرى
xxx	والخدمات		
xxx	الفندقية الأخرى	xxx	اجمالي المبيعات
xxx			
xxx	مجمل الربح	xxx	أو مجمل الخسارة
xxxx		xxxx	

مثال على إعداد حساب المتاجرة الإجمالى :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية مدة معينة (بالريال) :

– كان إجمالى الايرادات من أنشطة الفندق المختلفة على النحو التالى :

٢١٤ ٨٢٠	إيرادات مبيت
١٨٢ ٦٩٠	مبيعات أطعمة ومشروبات
١٨٤ ١٥٠	مبيعات خدمات فندقية أخرى متنوعة

– بلغت تكلفة إعداد الوجبات المباعة من واقع حساب التشغيل (١٠٢٥١٣) ريال .

كانت عناصر تكاليف تشغيل الأنشطة الفندقية الأخرى على النحو التالى :

٨٥٢١٦	أجور ومرتبات
١٩٣٦٠	وجبات غذائية للعاملين
٢٣٥١٤	استهلاكات متنوعة
٤٢٣٠٠	إضاءة وتدفئة
١٩٨٠٠	قوى محركة
٨٢٠٠	أدوات كتابية ومطبوعات
١٤٦٠٠	مواد نظافة
٨٤٠٠	دعاية وإعلان
٢٤٨٠٠	مصروفات متنوعة
١٩٣٠٧	صيانة وإصلاحات

والمطلوب : إعداد حـ / المتاجرة الإجمالى لهذا الفندق .

حـ / المتاجرة

منه				له
١٠٢٥١٣	تكلفة وجبات مباعة			
	(إلى حـ / التشغيل)			
١٨٥٢١٦	أجور ومرتبات		٢١٤٨٢٠	إيرادات مبيت
١٩٣٦٠	وجبات غذائية للعاملين		١٨٢٦٩٠	مبيعات أطعمة ومشروبات
٢٣٥١٤	استهلاكات متنوعة		١٨٤١٥٠	مبيعات خدمات أخرى
٤٢٣٠٠	اضاءة وتدفئة			
١٩٨٠٠	قوى محركة			
٨٢٠٠	أدوات كتابية			
١٤٦٠٠	مواد نظافة			
٨٤٠٠	دعاية وإعلان			
٢٤٨٠٠	مصروفات متنوعة			
١٩٣٠٧	صيانة وإصلاحات			
١١٣٦٥٠	مجمل الربح			
	(إلى حـ/ الأرباح والخسائر)			
٥٨١٦٦٠			٥٨١٦٦٠	

(ب) حساب المتاجرة التحليلى :

بفرض أن النظام المحاسبى المطبق بالفندق يتيح توافر بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الرئيسية الثلاثة للفندق ، فإنه يمكن فى هذه الحالة مقابلة إيرادات كل نشاط بتكاليف ذلك النشاط . وعمليا ، فإن النظام المحاسبى لابد وأن يستخدم مجموعة من أسس التوزيع المنطقية لامكان فصل تكاليف أداء كل نشاط على حدة .

حقا أن هناك بعض عناصر التكاليف لإيثار مشاكل بشأن توزيعها على الأنشطة الفندقية المختلفة ، كما هو الحال بالنسبة للأجور والمرتبات ، إلى حد كبير . فمن واقع

كشوف الأجور والمرتبات يمكن توزيع أجور ومرتبات العاملين على الأنشطة المختلفة بحسب الأقسام أو الإدارات التابع لها هؤلاء الأفراد . وعلى العكس من ذلك فإن تكاليف الاضاءة والتكييف سوف يكون من الصعب توزيعها - إلصاقها - بالأنشطة الخاصة بها إذا ماكان للفندق عداد واحد لقياس ذلك الاستهلاك . وفى مثل هذه الحالة فإن توزيع هذه التكاليف يتم على أساس المساحة . وتعتبر المساحة فى هذه الحالة أساس توزيع منطقى ومناسب ، على اعتبار أن هناك علاقة ارتباط بين مساحة كل قسم من الأقسام وبين استهلاكه من الإضاءة والتكيف . وبفرض أن النظام المحاسبى المستخدم قادر على أن يمد مثل هذه البيانات التحليلية ، فإن حساب المتاجرة التحليلى يكون على النحو التالى :

حـ / المتاجـرة
عن المدة من ـــــ إلى ـــــ

منـه ... **لـه**

الاجمالى	مبيت	أطعمة ومشروبات	خدمات فندقية أخرى	بيان	الاجمالى	مبيت	أطعمة ومشروبات	خدمات فندقية أخرى	بيان
xx		xx		تكلفة وجبات	xxx	xx	xx	xx	المبيعات
xxx	xx		xx	أجـور ومرتبات					
xxx	xx		xx	استهلاكات					
xxx	xx		xx	قوى متحركة					
				.					
				.					
				.					
				.					
				الخ					
xxx	xx	xx	xx	مجمل الربح	xxx	xx	xx	xx	أو مجمل الخسارة
xxx	xx	xx	xx		xxx	xx	xx	xx	

مثال على إعداد حـ / المتاجرة التحليلى :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة (بالريال) :

– كانت مبيعات الفندق المختلفة خلال الفترة على النحو التالى :

١٦٤٠٠ نسخ وترجمة
٥٩٨٠٠ حمام السباحة
٨٦٢٠٠ غسيل وكى
٨٨٣٠٠ غرف عادية
٤٣٥٦٤٠ أجنحة خاصة
٤١٣٨٢٠ أطعمة
٨٢١٦٠ مشروبات باردة ساخنة
٢٣٤٠٠ مياه معدنية
٦٢٠٠ جراج
١٤٣٠٠ زهور وتجميل
١١٤٠٠ جرائد ومجلات
٨٩٤٦٠ تليفون وتليكس

– كانت عناصر التكاليف والبيانات الإحصائية الخاصة بالمبيت والخدمات الفندقية الأخرى على النحو التالى :

أ ــ بيانات إحصائية :

بيان	الإجمالى	أقسام المبيت	أقسام الخدمات الفندقية الأخرى
قيم المعدات والتجهيزات	١٢٠٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠
عدد الكيلوات المستهلكة	٤ ٨٠٠	٣ ٢٠٠	١ ٦٠٠
عدد العاملين	٨٠٠	٥٠٠	٣٠٠
المساحة بالمتر	١ ٢٠٠	٨٠٠	٤٠٠

ب ـــ بيانات تكاليفية :

٨٠٠ ٢١٥	تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المباعة (حساب التشغيل)
٠٠٠ ٢٤	استهلاك معدات وتجهيزات لأقسام المبيت وأقسام الخدمات الأخرى .
٨٢٠ ٩٦	أجور ومرتبات أقسام المبيت .
٨٣٠ ٧٤	أجور ومرتبات أقسام الخدمات الفندقية الأخرى .
٦٠٠ ٩	وجبات غذائية للعاملين بأقسام المبيت والخدمات الأخرى .
٠٠٠ ١٨	إضاءة وتدفئة لأقسام المبيت والخدمات الأخرى .
٩٠٠٠	قوى محركة لأقسام المبيت والخدمات الأخرى .
١٢٠٠	أدوات كتابية خاصة بأقسام الخدمات الأخرى .
٤٨٠٠	مواد نظافة لأقسام المبيت .
٨٢٠	مواد نظافة لأقسام الخدمات الأخرى .
١٤٥٠	صيانة وإصلاحات لأقسام المبيت .
١٦٣٠	صيانة وإصلاحات لأقسام الخدمات الأخرى .
٢٨٠٠	مصروفات متنوعة (توزيع بالتساوى).
٦١٢٠٠	تليفون وتليكس أقسام الخدمات الأخرى .

والمطلوب : إعداد حـ / المتاجرة التحليلى لهذا الفندق .

الحـــل

تمهيد حســابى للحـل :

يوزع استهلاك المعدات والتجهيزات بنسبة قيم المعدات والتجهيزات فى كل منهما

١٠٠ : ٢٠

٥ : ١

قيمة الجزء = ٢٤٠٠٠ ÷ ٦ = ٤٠٠٠ ريال
استهلاك معدات وتجهيزات أقسام المبيت = ٤٠٠٠ × ٥ = ٢٠ ٠٠٠ ريال
استهلاك معدات وتجهيزات الأقسام الخدمية = ٤٠٠٠ × ١ = ٤ ٠٠٠ ريال

توزيع تكاليف الوجبات الغذائية بنسبة عدد العاملين فى كل منهما :

٥٠٠ : ٣٠٠

٥ : ٣

قيمة الجزء = ٩٦٠٠ ÷ ٨ = ١٢٠٠ ريال
تكاليف الوجبات للعاملين بأقسام المبيت = ١٢٠٠ × ٥ = ٦٠٠٠ ريال
تكاليف الوجبات للعاملين بالأقسام الخدمية = ١٢٠٠ × ٣ = ٣٦٠٠ ريال

توزيع تكاليف الإضاءة والتدفئة بنسبة المساحة فى كل منهما :

٨٠٠ : ٤٠٠

٢ : ١

قيمة الجزء = ١٨٠٠٠ ÷ ٣ = ٦٠٠٠ ريال
تكاليف الإضاءة والتدفئة لأقسام المبيت = ٦٠٠٠ × ٢ = ١٢٠٠٠ ريال
تكاليف الإضاءة والتدفئة بالأقسام الخدمية = ٦٠٠٠ × ١ = ٦٠٠٠ ريال

توزع القوى المحركة بنسبة عدد الكيلوات المستهلكة فى كل منهما :
قيمة الجزء = ٩٠٠٠ ÷ ٣ = ٣٠٠٠ ريال
تكاليف القوى المحركة لأقسام المبيت = ٣٠٠٠ × ٢ = ٦٠٠٠ ريال
تكاليف القوى المحركة لأقسام الخدمية = ٣٠٠٠ × ١ = ٣٠٠٠ ريال

حـ / المتاجـرة

منـه

بيـــان	خدمات فندقية أخرى	مبيت	أطعمة ومشروبات	مجموع
تكلفة وجبات غذائية	٣٦٠٠	٦ ٠٠٠	٢١٥٨٠٠	٢٢٥٤٠٠
استهلاكات	٤٠٠٠	٢٠ ٠٠٠		٢٤ ٠٠٠
أجـور ومرتبات	٧٤٨٣٠	٩٦٨٢٠		١٧١٦٥٠
إضاءة وتدفئـة	٦ ٠٠٠	١٢ ٠٠٠		١٨ ٠٠٠
قـوى محـركة	٣ ٠٠٠	٦ ٠٠٠		٩ ٠٠٠
أدوات كتابيـة	١٢٠٠			١٢٠٠٠
مـواد نظافـة	٨٢٠	٤٨٠٠		٥٦٢٠٠
صيـانـة	١٦٣٠	١٤٥٠		٣٠٨٠٠
مصروفات متنوعة	١٤٠٠	١٤٠٠		٢٨٠٠٠
تليفون وتليكس	٦١٢٠٠			٦١٢٠٠٠
مجمل الربـح (الى حـ / أ. ح)	١٢٦٠٨٠	٣٧٥٤٧٠	٣٠٣٥٨٠	٨٠٥١٣٠٠
	٢٨٣٧٦٠	٥٢٣٩٤٠	٥١٩٣٨٠	١٣٢٢٧٠٨٠

لـه

بيـــان	خدمات فندقية أخرى	مبيت	أطعمة ومشروبات	مجموع
نسخ وترجمة	١٦٤٠٠			١٦٤٠٠
حمام سباحة	٥٩٨٠٠			٥٩٨٠٠
غسيل وكـي	٨٦٢٠٠			٨٦٢٠٠
أجنحة خاصـة		٤٣٥٦٤٠		٤٣٥٦٤٠
غرف عـادية		٨٨٣٠٠		٨٨٣٠٠
أطعمـــة			٤١٣٨٢٠	٤١٣٨٢٠
ميـاه معدنيـة			٢٣٤٠٠	٢٣٤٠٠
مشـروبـات			٨٢١٦٠	٨٢١٦٠
جــراج	٦٢٠٠			٦٢٠٠
زهـور وتجميـل	١٤٣٠٠			١٤٣٠٠
جرائـد ومجلات	١١٤٠٠			١١٤٠٠
تليفون وتليكس	٨٩٤٦٠			٨٩٤٦٠
	٢٨٣٧٦٠	٢٥٣٩٤٠	٥١٩٣٨٠	١٣٢٢٧٠٨٠

مثال شامل على التشغيل والمتاجرة التحليلى :

البيانات التالي مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة (بالريال) :

أولاً : بيانات خاصة بالايرادات :

كانت إيرادات الفندق من مبيعاته المختلفة على النحو التالى :

١٤٨١٢٠	إيرادات تليفون وتليكس
١٨٨٦٤٠	إيرادات تأجير غرف مفردة
١٧٥٨٩٠	إيرادات تأجير غرف مزدوجة
٣٣٥٨٢٠	إيرادات مبيعات وجبات غذائية
٤٦٨٩٠	إيرادات مشروبات باردة وساخنة
١٨٣٠٠	إيرادات نسخ وترجمة
٧٤٩٢٠	إيرادات غسيل وكى
٦٢١٢٠	إيرادات تأجير أجنحة ممتازة وعادية
١٢٢٠٠	إيرادات الجراج
٩٨٥٠	إيرادات التجميل والحلاقة
٤٢٠٠	إيرادات زهور وهدايا
٩٣٠٠	إيرادات مبيعات مياه معدنية
٣٧٨٤٠	إيرادات حمام السباحة
٦١٢٠	إيرادات صالة الألعاب والتسلية
١٣٦٠٠	إيرادات جرائد ومجلات

ثانياً : بيانات بالمصروفات والتكاليف :

٩٤٨٢٠	تليفون وتليكس لحساب النزلاء
١٢٦٢٣٠	مشتريات مؤن متنوعة

صيانة وإصلاحات بالمطابخ	١٤٣٨٠
أجور ومرتبات أقسام المبيت	٢٠٢٣٠٠
أجور عمال المطابخ	٩٠٣٤٠
أجور ومرتبات أقسام الخدمات الأخرى	١٦٠٩٥٠
أجور المشرفين على عمال المطابخ	٢٤٣٠٠
قوى محركة للمطابخ	١٩٨٥٠
مردودات مشتريات مؤن	٦٢٣٠
مشتريات مشروبات متنوعة	١٢٦٥٠
مصروفات متنوعة للمطابخ	٢٦٣٠
إجمالى الاستهلاكات	١٦٠٠٠
إجمالى الوجبات الغذائية للعاملين	٥٤٠٠
مصروفات متنوعة لأقسام المبيت	١٦٨٤٠
تليفون أقسام المبيت	١٣٣٠٠
تليفون وبريد أقسام الخدمات الأخرى	١٦٩٠٠
مواد نظافة لأقسام المبيت	١٤٣٠٠
مواد نظافة للمطابخ	٢١٠٠
إضاءة وتكيف	٨٠٠٠
أدوات كتابية لأقسام الخدمات الأخرى	١٥٣٠٠
مواد نظافة لأقسام الخدمات الأخرى	١٧٩٠٠

ثالثاً : بيانات خاصة بأرصدة المخزون :

بيـان	أول المدة	آخر المدة
مشروبات متنوعة	٢٦٣٩٠	٣٢٤٥٠
مـؤن مختلفـة	١٦٨٢٠	٣٩١٥٠

رابعاً : بيانات احصائية :

بيان	الاجمالى	مطابخ	أقسام مبيت	أقسام خدمات أخرى
عدد العاملين	٢٧٠	١٢٠	١٠٠	٥٠
المساحة بالمتر المربع	٢ ٠٠٠	٥٠٠	١٣٠٠	٢٠٠
قيم الأصول والمعدات	٤٠٠ ٠٠٠	١٥٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠	٥٠ ٠٠٠

والمطلوب :

أولا : إعداد حـ / التشغيل .

ثانياً : إعداد حـ/ المتاجرة (التحليلى) .

تمهيد حسابى للحل :

١ ـ توزيع الاستهلاكات بنسبة قيم الأصول والمعدات :

١٥ : ٢٠ : ٥

٣ : ٤ : ١

مجموع الأجزاء = ٣ + ٤ + ١ = ٨

قيمة الجزء = ١٦٠٠٠ ÷ ٨ = ٢٠٠٠ ريال

استهلاكات مطابخ = ٢٠٠٠ × ٣ = ٦٠٠٠ ريال

استهلاكات مبيت = ٢٠٠٠ × ٤ = ٨٠٠٠ ريال

استهلاكات أقسام خدمية = ٢٠٠٠ × ١ = ٢٠٠٠ ريال

٢ ــ توزيع تكلفة الوجبات الغذائية بنسبة عدد العاملين :

١٢ : ١٠ : ٥

مجموع الأجزاء = ١٢ + ١٠ + ٥ = ٢٧

قيمة الجزء = ٥٤٠٠ – ٢٧ = ٢٠٠ ريال

تكاليف وجبات العاملين بالمطابخ = ٢٠٠ × ١٢ = ٢٤٠٠ ريال

تكاليف وجبات العاملين بالمبيت = ٢٠٠ × ١٠ = ٢ ٠ ريال

تكاليف وجبات العاملين بالأقسام = ٢٠٠ × ٥ = ١٠٠٠ ريال
الأخرى

٣ ــ توزع تكاليف الإضاءة والتكيف بنسبة المساحة :

٥ : ١٣ : ٢

مجموع الأجزاء = ٥ + ١٣ + ٢ = ٢٠

قيمة الجزء = ٨٠٠٠ – ٢٠ = ٤٠٠ ريال

إضاءة وتكيف المطابخ = ٤٠٠ × ٥ = ٢٠٠٠ ريال

إضاءة وتكيف أقسام المبيت = ٤٠٠ × ١٣ = ٥٢٠٠ ريال

إضاءة وتكيف الأقسام الخدمية = ٤٠٠ × ٢ = ٨٠٠ ريال

حـ / التشغيل

منه

		البيان
		المخزون أول المدة :
	٢٦٣٩٠	مشروبات متنوعة .
	٦١٨٢٠	مؤن مختلفة .
٤٣٢١٠		
		عناصر تكاليف مباشرة :
	١٢٦٢٣٠	مشتريات مؤن .
	٦٢٣٠	(–) م. مشتريات .
	١٢٠ ٠٠٠	صافى المؤن .
	١٢ ٦٥٠	مشتريات مشروبات .
	٩٠ ٣٤٠	أجور عمال .
٢٢٢٩٩٠		اجمالى التكاليف المباشرة
		عناصر تكاليف غير مباشرة :
	١٤٣٨٠	صيانة واصلاحات .
	٢٤٣٠٠	أجور المشرفين .
	١٩٨٥٠	قوى محركة .
	٢٦٣٠	مصروفات متنوعة .
	٢١٠٠	مواد نظافة .
	١٠٠٠	استهلاكات .
	٢٤٠٠	تكاليف وجبات العاملين .
	٢٠٠٠	إضاءة وتكييف .
٧٣٦٦٠		إجمالى تكاليف غير مباشرة
٣٣٩٨٦٠		

لـه

		البيان
		المخزون آخر المدة :
	٣٢٤٥٠	مشروبات متنوعة .
	٣٩١٥٠	مؤن مختلفة .
٧١٦٠٠		
٢٦٨٢٦٠		تكلفة صنع الوجبات المباعة . (من حـ/ المتاجرة)
٣٣٩٨٦٠		

حـ / المتاجــرة

منـه (الجانـب المديـن)

بيـــان	خدمـات فندقية أخـرى	مبيت	أطعمـة ومشروبات	مجمـوع
تكلفة وجبات غذائية			٢٦٨٢٦٠	٢٦٨٢٦
أجـور	١٦٠٩٥٠	٢٠٢٣٠٠		٣٣٦٢٥
اسـتهلاكات	٢ ٠٠٠	٨ ٠٠٠		١٠ ٠٠
وجبات عاملين	١ ٠٠٠	٢ ٠٠٠		٣ ٠٠
تليفون وتليكس	٩٤٨٢٠			٩٤٨٢
مـواد نظافـة	١٧٩٠٠	١٤٣٠٠		٣٢٢٠٠
اضاءة وتكيف	٨٠٠	٥٢٠٠		٦٠٠٠
أدوات كتـابيـة	١٧٩٠٠			١٧٩٠٠
مصروفات متنوعة		١٦٨٤٠		١٦٨٤٠
تليفون وبريـد	١٦٩٠٠	١٣٣٠٠		٣٠٢٠٠
مجمل الربح (إلى حـ/ / أ. ح)	١٢٨٨٠	١٦٤٧١٠	١٢٣٧٥٠	٣٠١٣٤٠
	٣٢٥١٥٠	٤٢٦٦٥٠	٣٩٢٠١٠	١١٤٣٨١

حـ / المتاجرة

(الجانب الدائن) لـه

بيان	خدمات فندقية أخرى	مبيت	أطعمة ومشروبات	مجموع
تليفون وتليكس	١٤٨١٢٠			١٤٨١٢٠
غرف مفردة		١٨٨٦٤٠		١٨٨٦٤٠
غرف مزدوجة		١٧٥٨٩٠		
وجبات غذائية			٣٣٥٨٢٠	٣٣٥٨٢٠
مشروبات			٤٦٨٩٠	٤٦٨٩٠
نسخ وترجمة	١٨٣٠٠			١٨٣٠٠
غسيل وكى	٤٧٩٢٠			٧٤٩٢٠
أجنحة		٦٢١٢٠		٦٢١٢٠
جراج	١٢٢٠٠			١٢٢٠٠
تجميل وحلاقة	٩٨٥٠			٩٨٥٠
زهور وهدايا	٤٢٠٠			٤٢٠٠
مياه معدنية	٩٣٠			٩٣٠٠
حمام سباحة	٣٧٨٤٠			٣٧٨٤٠
صالة الألعاب	٦١٢٠			٦١٢٠
جرائد ومجلات	١٣٦٠٠			١٣٦٠٠
	٣٥٢١٥٠	٤٢٦٦٥٠	٣٩٢٠١٠	١١٤٣٨١٠

(٣) حساب الأرباح والخسائر :

بعد تحديد إجمالى نتائج أداء الأنشطة المختلفة للفندق ، سواء على مستوى كل نشاط على حدة (حساب المتاجرة التحليلى)، أو على مستوى كل الأنشطة مجتمعة (حساب المتاجرة الإجمالى) فإن الخطوة التالية تصبح هى تحديد صافى نتائج الأداء على مستوى الفندق عن طريق اعداد حساب الأرباح والخسائر .

ويرحل إلى حساب الأرباح والخسائر نتائج الأداء الاجمالية لكل نشاط على حدة فى الجانب المدين (إذا كانت نتيجة أداء ذلك النشاط مجمل خسارة ، أو فى الجانب الدائن (إذا كانت نتيجة أداء ذلك النشاط مجمل ربح) . وبالاضافة إلى ذلك يظهر فى الجانب المدين من حساب الأرباح والخسائر كافة أنواع المصروفات والأعباء والخسائر الأخرى التى لم يسبق تحميلها إلى أى نشاط آخر ، بسبب أما أنها لاتخص أى نشاط من النشاطات السابقة ، أو أنها يصعب توزيعها بشكل سليم ومقبول على تلك الأنشطة السابقة مثل مصروفات الادارة العامة للفندق ، مرتبات ومكافآت الجهاز المالى والإدارى للفندق ، استهلاكات أثاثات ومعدات الإدارة العامة .

ومن أمثلة الخسائر والأعباء العامة للفندق والتى تظهر فى الجانب المدين أيضاً من حساب الأرباح والخسائر الديون المعدومة ، ومبالغ التأمين على الفندق ضد الحريق ، مخصص الديون المشكوك فيها ، الدعاية والإعلان ان لم يكن قد سبق معالجتها ضمن أى نشاط من الأنشطة السابقة ، الخسائر العرضية من بيع بعض أصول الفندق الثابتة ، خسائر استثمارات ... الخ .

أما الجانب الدائن من حساب الأرباح والخسائر فبالإضافة إلى إجمالى أرباح الأنشطة الفندقية ، فإنه يظهر أيضاً الأرباح من بيع بعض أصول الفندق أو من استثماراته ، أى إيرادات أخرى متنوعة لم يسبق معالجتها ضمن إيرادات الأنشطة السابقة . ويظهر حـ/ الأرباح والخسائر على النحو التالى :

وهنا يلزم الإشارة أن كيفية التصرف فى أرباح الفندق الصافية سوف يحددها الشكل القانونى للفندق بحسب ما إذا كان مشروع فردى أو شركة أشخاص أو شركة أموال . ففى الحالة الأولى (المشروعات الفردية) تؤول الأرباح الصافية لمالك الفندق . فى حالة

حـ/ الأرباح والخسائر

عن المدة من ــــــــــ إلى ــــــــــ

	منه		له
xxx	خسائر الأنشطة المختلفة على مستوى كل نشاط .	xxx	أرباح الأنشطة المختلفة على مستوى كل نشاط .
		xxx	أرباح بيع أصول ثابتة
xxx	مصروفات عامة غير مخصصة للإنشطة النوعية	xxx	إيرادات استثمارات
		xxx	عمولات دائنة
		xxx	أى ايرادات أخرى متنوعة
xxx	الديون المعدومة		
xxx	مخصص ديون مشكوك فيها		
xxx	التأمينات ضد الحريق والسرقة .		
xxx	الدعاية والإعلان		
xxx	خسائر بيع أصول ثابتة		
xxx	خسائر استثمارات		
xxx	مصروفات بنك وعمولات مدينة .		
xxx	صافى الربح	xxx	أو صافى الخسارة
xxx		xxx	

شركات الأشخاص ، فإن عقد الشركة بينهم يوضح كيفية توزيع الأرباح الصافية والنسبة المقررة لكل شريك . أما فى حالة شركات الأموال ، فإن الفندق فى هذه الحالة - كشركة مساهمة - يلتزم فى عملية توزيع الأرباح الصافية بالنظام العام المعمول به فى شأن التصرف فى الفائض القابل للتوزيع ونسب الاحتياطيات الواجب خصمها قبل اجراء التوزيعات التى يحددها النظام بنسب وتسلسل معين .

(٤) الميزانية العمومية (قائمة المركز المالى) :

الميزانية العمومية هى قائمة توضح المركز المالى للفندق فى لحظة إعدادها . ولاتختلف طريقة عرض مفردات عناصر الأصول والخصوم بالميزانية العمومية للفندق من حيث تبويبها عن طريقة العرض فى المشروعات الأخرى إلا فى بعض الاختلافات الطفيفة التى تعكسها طبيعة أصول الفندق .

فالأصول الثابتة بالمشروعات الفندقية يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما : الأصول الثابتة العامة (أو التقليدية) ، وهذه تشمل الأراضى والمبانى (العقارات) ، والأثاثات ، والسيارات ، والآلات والمعدات ، والعدد والأدوات . الأصول الثابتة الخاصة (أو الفندقية) ، وهذه المجموعة تشمل أدوات المائدة ، الصينى والبلور ، والأغطية والمفروشات ، الديكور والزخارف . وتبدو أهمية التفرقة بين نوعين الأصول الثابتة السابقة نظرا للاختلافات فى طريقة وقيم استهلاكات كل منهما . ولكن يظل فى النهاية أن كل هذه المفردات تمثل الأصول الثابتة للفندق .

وماعدا ذلك فإن الميزانية العمومية لاتختلف تبويباتها أو طريقة العرض والمعالجة المحاسبية لعناصر مفرداتها عما هو متبع فى المشروعات الأخرى . وان كان من الملاحظ أن الأصول الثابتة تمثل نسبة عالية من إجمالى قيم أصول الفندق ، نظراً لما تتميز به الصناعة الفندقية من ضخامة رأس المال الثابت بالنسبة للأصول المتداولة ، تلك الأخيرة التى تتميز بارتفاع سرعة معدل دورنها ، وفقاً لما سبق الاشارة إليه . وتظهر الميزانية العمومية للفندق على النحو التالى :

فندق ......
الميزانية العمومية فى ......

أصول (إجمالى)	أصول (مبالغ)	أصول	خصوم (إجمالى)	خصوم (مبالغ)	خصوم
		أصول ثابتة :			**حقوق الملكية :**
		عامة (تقليدية) :		xxx	رأس المال
	xxx	عقارات		xxx	احتياطى عام
	xxx	أثاثات	xxx	——	
	xxx	سيارات	xxx		الفائض القابل للتوزيع
	xxx	آلات ومعدات			(الأرباح الصافية)
	xxx	عدد وأدوات	xxx		قروض طويلة الأجل :
xxx		إجمالى الأصول الثابتة العامة			
		خاصة (فندقية) :			**الاستهلاكات والمخصصات :**
	xxx	أدوات مائدة		xxx	مجمع استهلاكات مبانى
	xxx	صينى وبلور		xxx	مجمع استهلاك أثاثات
	xxx	أغطية ومفروشات		xxx	مجمع استهلاك آلات ومعدات
	xxx	ديكورات وزخارف		xxx	مجمع استهلاك عدد وأدوات
xxx	——	اجمالى الأصول الثابتة الخاصة		xxx	استهلاك أدوات مائدة
				xxx	مجمع استهلاك صينى وبلور
		أصول متداولة :		xxx	مجمع استهلاك أغطية ومفروشات
	xxx	نقدية بالصندوق		xxx	مجمع استهلاك ديكورات
	xxx	نقدية بالبنك		xxx	مخصص ديون مشكوك فيها
	xxx	مدينون		xxx	
	xxx	أوراق مالية	xxx	——	احتياطى هبوط أسعار أ/م
	xxx	مخزون آخر المدة			**خصوم متداولة :**
	xxx			xxx	دائنون
	xxx			xxx	أوراق دفع

أصول				خصوم
xxx	بالتفصيل		xxx	قروض قصيرة الأجل
xxx		xxx	—	
xxx	أرصدة مدينة أخرى :			أرصدة دائنة أخرى :
xxx	—		xxx	—
xxx	—		xxx	—
xxx	—		xxx	—
		xxx		
—		—		
xxx		xxx		

مثال عام على إعداد الحسابات الختامية الفندقية :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات فندق الرياض فى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ (بالريال) :

أولا : بيانات خاصة بالايرادات :

١٦٣٠٠ إيرادات مبيعات مياه معدنية .
٩٠٥٠ إيرادات استثمارات أوراق مالية .
٢٩٨٠٠ إيرادات مبيعات زهور وهدايا .
١١٤٦٠٠ إيرادات تليفون وتليكس .
١٦٣٩٠٠ إيرادات تأجير غرف مفردة .
١٤٨٢٠٠ إيرادات تأجير غرف مزدوجة .
١٤٥٠ عمولات دائنة من البنك .
٦٢٠٠ إيرادات أخرى عامة متنوعة .
١١٨٢٠ إيرادات التجميل والحلاقة .
٥١٢٣٠٠ إيرادات مبيعات وجبات غذائية .

٤٦٩٠٠ إيرادات مبيعات مشروبات متنوعة .
١٢٣١٦٠ إيرادات تأجير أجنحة خاصة .
٣٨٨٤٠ إيرادات تأجير أجنحة عادية .
١٦٣٥٠ إيرادات صالة الألعاب والتسلية .
٨٤١٢٠ إيرادات غسيل وكى .
١١٠٠٠ إيرادات الجراج .
١٦٨٥٠ إيرادات حمام السباحة .
٩٢٠٠ إيرادات نسخ وترجمة .
١٧٣٠٠ إيرادات جرائد ومجلات .
١٦٠٠ خصم مكتسب .

ثانياً : بيانات خاصة بالتكاليف والمصروفات :

١٤٦٠٠ ديون معدومة .
٨٢١٢٠ تليفون وتليكس لحساب النزلاء .
١٠٥٤٥٠ مشتريات مؤن متنوعة .
٨٥٠ مصروفات بنك .
١٦١٤٠٠ مصروفات الادارة العامة .
١٥٦٣٠٠ أجور ومرتبات الادارة العامة .
٣٢٠٠ خسائر بيع أصول ثابتة .
٨١٥٠ تليفون وبريد الأقسام الخدمية الأخرى .
٤١٢٠ تليفون وبريد أقسام المبيت .
٨١٠٠ عمولة وكلاء سياحة .
١١٥٠٠ دعاية واعلان .
٨٢٠٠ تأمين ضد السرقة والحريق .
١٦٣٠٠ صيانة واصلاحات بالمطابخ .
٢٤٠٠٠ إجمالى الوجبات الغذائية للعاملين .
٢٩٣٦٠ مصروفات متنوعة للمطابخ .

٢١٣٦٠٠	أجور ومرتبات أقسام المبيت .
٧٢٤٥٠	أجور عمال المطابخ .
٩٣٢٠	أجور المشرفين على المطابخ .
٩٤٥٠٠	أجور ومرتبات أقسام الخدمات الأخرى .
٥٤٥٠	مردودات مشتريات مؤن .
٤٧٣٠٠	مشتريات مشروبات متنوعة معبأة .
١٤٩٠٠	مواد نظافة لأقسام المبيت .
١٤٣٠٠	تليفون وبريد وتليكس الادارة العامة .
٨٦٠٠	مواد نظافة للمطابخ .
١٦٠٠٠	إضاءة وتكيف .
٩٩٠٠	أدوات كتابية لأقسام الخدمات الأخرى .
٨٨٠٠	أدوات كتابية للادارة العامة .
١١٥٠	مصروفات نقل مؤن ومشروبات .
٢٣١٤٠	زيوت وشحومات بالمطابخ .
١١٣٥٠	مشتريات مياه معدنية .

ثالثاً : بيانات خاصة بالأصول والخصوم :

٥٧١٨٠	صينى وبلور .
١٨٢٥٠٠	عقارات .
١٠٠ ٠٠٠	أثاثات .
٨٠٠٠٠	سيارات .
٣٦٠٠٠	أدوات مائدة .
٤٠٠٠٠	آلات ومعدات .
٦٢٥٠٠	أغطية ومفروشات .
١٦٠٠٠	عدد وأدوات صغيرة .
٩٠٠٠	ديكورات وزخارف .
٦٣٠٠	إحتياطى عام .

١٧٣٩٠ قروض طويلة الأجل .
١٤٩٥٠ قروض قصيرة الأجل .
٦٣١٢٠ دائنـــون .
٦٦٨٤٠ نقـدية بالبنـــك .
٤١٩٣٠ نقـدية بالصندوق .
٦٤١٣٠ أوراق دفـع .
٧٢٤٦٠ أوراق ماليـــة .
٦٠٠٠٠٠ رأس المـــال .
٨٢٤٠٠ ذمم (نزلاء) .

رابعاً : بيانات احصائية :

بيـــان	إجمالى	مطابخ	أقسام مبيت	أقسام خدمات أخرى	أقسام الادارة العامة
عدد العاملين	٢٤٠	٧٠	١٠٠	٣٠	٤٠
المساحة بالمتر المربع	٣٢٠٠	٢٠٠	٢٥٠٠	١٠٠	٤٠٠
قيم الأثاثات	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٦٠٠٠	٤٠٠٠
قيم الآلات والمعدات	٤٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠	–	٥٠٠٠
قيم العدد والأدوات	١٦٠٠٠	١٤٠٠٠	٢٠٠٠	–	–

فاذا علمت أنه عند الجرد قد اتضح أن :

– كانت أرصدة المخزون وأول وآخر المدة على النحو التالى :

بيـــان	أول المدة	آخر المدة
المؤن المختلفة	٢٦٣٠٠	١٦٩٠٠
المشروبات المعبأة	١٤٨٠٠	١٨٦٠٠
المياه المعدنية	٨٨٠٠	٦٤٠٠

– تستهلك المبانى (٢٪) وان قيمة الأراضى (٦٢٥٠٠) ريـال .
– يستهلك الأثاثات بمعدل (٢٠٪) والسيارات بمعدل (٢٥٪) والآلات والمعدات بمعدل (١٠٪) سنويا بطريقة القسط الثابت .

– كانت نتيجة إعادة تقدير بعض أصول الفندق فى نهاية السنة المالية على النحو التالى (بالريال) :

٣٢ ٠٠٠ أدوات مائدة .
١٤ ٠٠٠ العدد والأدوات الصغيرة .
٥٠ ٠٠٠ الصينى والبلور .
٥٥ ٠٠٠ الأغطية والمفروشـات .

– تستهلك الديكورات والزخارف بمعدل (١٠٪) سنويا (للفندق ككل) .
– هناك ديون معدومة قدرها (١٢٤٠٠) ريال ، ويراد عمل مخصص للديون المشكوك فى تحصيلها بمعدل (٥٪) .
– هناك تأمينات حريق مدفوعة مقدما قدرها (٢٠٠) ريال ، وعمولة وكلاء سياحة لم تدفع بعد قدرها (٤٠٠) ريال .
– توزع استهلاكات السيارات بالتساوى ، ويستفيد الفندق ككل من مبالغ الدعاية والاعلان – علماً بأن هناك مبالغ دعاية واعلان لازالت مستحقة قدرها (٣٥٠٠) ريـال .
– هناك ايرادات أوراق مالية لم تحصل بعد قدرها (٣٥٠) ريالا .

والمطلوب :

١ ــ إعداد حساب التشغيل عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
٢ ــ إعداد حساب المتاجرة التحليلي عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
٣ ــ إعداد حساب الأرباح والخسائر عن المدة من ١/١ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .
٤ ــ تصوير الميزانية العمومية للفندق في ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ .

تمهيد حسابي للحل :

١ ــ توزع تكاليف الوجبات بنسبة عدد العاملين .

٧ : ١٠ : ٣ : ٤

قيمة الجزء = ٢٤٠٠٠ ÷ ٢٤ = ١٠٠٠ ريال
المطابخ = ١٠٠٠ × ٧ = ٧٠٠٠ ريال
المبيت = ١٠٠٠ × ١٠ = ١٠٠٠٠ ريال
الخدمات = ١٠٠٠ × ٣ = ٣٠٠٠ ريال
الإدارة = ١٠٠٠ × ٤ = ٤٠٠٠ ريال

٢ ــ توزع تكاليف الإضاءة والتكيف بنسبة المساحة .

٢ : ٢٥ : ١ : ٤

قيمة الجزء = ١٦٠٠٠ ÷ ٣٢ = ٥٠٠ ريال
المطابخ = ٥٠٠ × ٢ = ١٠٠٠ ريال
المبيت = ٥٠٠ × ٢٥ = ١٢٥٠٠ ريال
الخدمات = ٥٠٠ × ١ = ٥٠٠ ريال
الإدارة = ٥٠٠ × ٤ = ٢٠٠٠ ريال

٣ ــ استهلاكات المباني = ١٢٠٠٠٠ × ٠,٢ = ٢٤٠٠٠ ريال
، ويوزع بنسبة المساحة بالمتر المربع :

٢ : ٢٥ : ١ : ٤

قيمة الجزء = ٢٤٠٠٠ ÷ ٣٢ = ٧٥ ريال
المطابخ = ٧٥ × ٢ = ١٥٠ ريال
المبيت = ٧٥ × ٢٥ = ١٨٧٥ ريال
الخدمات = ٧٥ × ١ = ٧٥ ريال
الإدارة = ٧٥ × ٤ = ٣٠٠ ريال

٤ ــ استهلاك السيارات = ٨٠ ٠٠٠ × ٢٥, = ٢٠ ٠٠٠ ريال .
ويوزع بالتساوى على أقسام الفندق :
المطابخ = ٥٠٠٠ ريال
المبيت = ٥٠٠٠ ريال
الخدمات = ٥٠٠٠ ريال
الإدارة = ٥٠٠٠ ريال

٥ ــ استهلاك الأثاث = ١٠٠ ٠٠٠ × ٢, = ٢٠ ٠٠٠ ريال
ويوزع بنسبة قيم الأثاث وهى :
١٠ : ٨٠ : ٦ : ٤
قيمة الجزء = ٢٠٠٠٠ ÷ ١٠٠ = ٢٠٠ ريال
المطابخ = ٢٠٠ × ١٠ = ٢٠٠٠ ريال
المبيت = ٢٠٠ × ٨٠ = ١٦٠٠٠ ريال
الخدمات = ٢٠٠ × ٦ = ١٢٠٠ ريال
الإدارة = ٢٠٠ × ٤ = ٨٠٠ ريال

٦ ــ استهلاك الآلات والمعدات = ٤٠ ٠٠٠ × ١٠, = ٤٠٠٠ ريال
وتوزع بنسبة قيم الآلات والمعدات وهى :
٣٠ : ٥ : ٥
قيمة الجزء = ٤ ٠٠٠ ÷ ٤٠ = ١٠٠ ريال

المطابخ = ١٠٠ × ٣٠ = ٣٠٠٠ ريال
المبيت = ١٠٠ × ٥ = ٥٠٠ ريال
الإدارة = ١٠٠ × ٥ = ٥٠٠ ريال

٧ ــ استهلاك عدد وأدوات = ١٦٠٠٠ − ١٤٠٠٠ = ٢٠٠٠ ريال
وتوزع بنسبة قيم العدد والأدوات وهى :
١٤ : ٢
٧ : ١
قيمة الجزء = ٢٠٠٠ ÷ ٨ = ٢٥٠ ريال
المطابخ = ٢٥٠ × ٧ = ١٧٥٠ ريال
المبيت = ٢٥٠ × ١ = ٢٥٠ ريال

٨ ــ استهلاك صينى وبلور = ٥٧١٨٠ − ٥٠ ٠٠٠ = ٧١٨٠ ريال
ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة فى حساب المتاجرة .

٩ ــ استهلاك أدوات مائدة = ٣٦٠٠٠ − ٣٢ ٠٠٠ = ٤٠٠٠ ريال
ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة فى حساب المتاجرة .

١٠ ــ استهلاك الأغطية والمفروشات = ٦٢٥٠٠ − ٥٥ ٠٠٠ = ٧٥٠٠ ريال
ويظهر ضمن تكلفة الأطعمة فى حساب المتاجرة .

١١ ــ استهلاك ديكورات = ٩٠٠٠٠ − ١٠, = ٩٠٠٠ ريال
ويظهر فى حساب الأرباح والخسائر لأنه يخص الفندق ككل .

فنـدق الرياض
حـ/ التشغيل عن المدة
من ١٤٠٩/١/١هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

منه		البيان			له
		المخزون أول المدة :			
	٢٦٣٠٠	مؤن مختلفة			
	٤١٣٢٠	مشروبات معبأة			**المخزون آخر المدة :**
	٨٨٠٠	مياه معدنية		١٦٩٠٠	مؤن مختلفة
٤٩٠٠				١٨٦٠٠	مشروبات معبأة
		عناصر تكاليف			
		مباشرة :		٦٤٠٠	مياه معدنية
	١٠٥٤٥٠	مشتريات مؤن	٤١٩٠٠		
	٥٤٥٠	(–) م. مشتريات مؤن		———	
١٠٠ ٠٠٠			٣٤٦٨٧٠		تكلفة صنع الوجبات المباعة
٤٧٣٠٠		مشتريات مشروبات			
١١٣٥٠		مشتريات مياه معدنية			(من حـ / المتاجرة)
٧٢٤٥٠		أجور عمال المطابخ			
١١٥٠		مصروفات نقل مؤن			
———					
٢٣٢٢٥٠		إجمالى تكاليف مباشرة			
		عناصر تكاليف غير مباشرة			
	١٦٣٠٠	صيانة واصلاحات			
	٢٩٣٦٠	مصروفات متنوعة			

٩٣٢٠		مرتبات المشرفين	
٨٦٠٠		مواد نظافة	
٢٣١٤٠		زيوت وشحومات	
٧٠٠٠		وجبات غذائية	
١٠٠٠		تكييف واضاءة	
١٥٠		استهلاك مبانى	
٥٠٠٠		استهلاك سيارات	
٢٠٠٠		استهلاك أثاث	
٣٠٠٠		استهلاك الآلات	
١٧٥٠		استهلاك عدد وأدوات	
	١٠٦٦٢٠	إجمالى تكاليف غير مباشرة	
	٣٨٨٧٧٠		٣٨٨٧٧٠

فندق الرياض
حـ/ المتاجرة عن المدة
من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

منه — الجانب المدين

مجموع	أطعمة	مبيت	خدمات أخرى	
٣٤٦٨٧	٣٤٦٨٧٠			تكلفة صنع وجبات مباعة
٧١٨٠	٧١٨٠			استهلاك صينى
١٣٠٠٠		١٠ ٠٠٠	٣ ٠٠٠	وجبات غذائية
١٣٠٠٠		١٢ ٥٠٠	٥٠٠	تكيف واضاءة
١٩٥٠		١٨٧٥	٧٥	استهلاك مبانى
١٠٠٠٠		٥٠٠٠	٥٠٠٠	استهلاك سيارات
١٧٢٠٠		١٦٠٠٠	١٢٠٠	استهلاك أثاث
٥٠٠		٥٠٠		استهلاك الآلات
٢٥٠		٢٥٠		استهلاك أدوات
٤٠٠٠	٤٠٠٠			استهلاك أدوات مائدة
٧٥٠٠		٧٥٠٠		استهلاك أغطية
٨٢١٢٠			٨٢١٢٠	تليفون وتليكس
١٢٢٧٠		٤١٢٠	٨١٥٠	بريد وتليفون
٣٠٨١٠٠		٢١٣٦٠٠	٩٤٥٠٠	أجور ومرتبات
١٤٩٠٠		١٤٩٠٠		مواد نظافة
٩٩٠٠			٩٩٠٠	أدوات كتابية
٥١١٩٩٠	٢١٧٥٤٠	١٨٧٨٥٥	١٠٦٥٩٥	مجمل الربح (إلى ف / أ. ح)
١٣٦٠٦٤	٥٧٥٥٠٠	٤٧٤١٠٠	٣١١٠٤٠	

منه مجموع	أطعمة	مبيت	خدمات أخرى	الجانب الدائن
١٦٣٠٠	١٦٣٠٠			مياه معدنية
٢٩٨٠٠			٢٩٨٠٠	زهور وهدايا
١١٤٦٠٠			١١٤٦٠٠	تليفون وتليكس
١٦٣٩٠٠		١٦٣٩٠٠		غرف مفردة
١٤٨٢٠٠		١٤٨٢٠٠		غرف مزدوجة
١١٨٢٠			١١٨٢٠	تجميل وحلاقة
٥١٢٢٠٠	٥١٢٣٠٠			وجبات غذائية
٤٦٩٠٠	٤٦٩٠٠			مشروبات متونعة
١٢٣١٦٠		١٢٣١٦٠		أجنحة خاصة
٣٨٨٤٠		٣٨٨٤٠		أجنحة عادية
١٦٣٥٠			١٦٣٥٠	صالة الألعاب
٨٤١٢٠			٨٤١٢٠	غسيل وكى
١١٠٠٠			١١٠٠٠	الجراج
١٦٨٥٠			١٦٨٥٠	حمام سباحة
٩٢٠٠			٩٢٠٠	نسخ وترجمة
١٧٣٠٠			١٧٣٠٠	جرائد ومجلات
١٣٦٠٦٤٠	٥٧٥٥٠٠	٤٧٤١٠٠	٣١١٠٤٠	

فندق الرياض
حـ/ الأرباح والخسائر
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

منه		له	
٤٠٠٠	وجبات للعاملين بالادارة	١٤٥٠	عمولات دائنة
٢٠٠٠	تكييف واضاءة الادارة	٩٤٠٠	إيرادات استثمارات أوراق مالية
٣٠٠	استهلاك مبانى الادارة	١٦٠٠	خصم مكتسب
٥٠٠٠	استهلاك سيارات	٦٢٠٠	إيرادات متنوعة
٨٠٠	استهلاك أثاثات الادارة	٥١١٩٩٠	مجمل الربح
٥٠٠	استهلاك معدات وأدوات		٢١٧٥٤٠ أرباح أطعمة
٩٠٠٠	استهلاك ديكورات		١٨٧٨٥٥ أرباح مبيت
٢٧ ٠٠٠	الديون المعدومة		١٠٦٥٩٥ أرباح خدمات فندقية
٣٥٠٠	مخصص ديون مشكوك فيها		
٨٥٠	مصروفات بنك		
١٦١٤٠٠	مصروفات ادارية عامة		
١٥٦٣٠٠	أجور ومرتبات موظفى الإدارة		
٣٢٠٠	خسائر بيع أصول ثابتة		
٨٥٠٠	عمولة وكلاء سياحة		
١٥٠٠٠	دعاية واعلان		
٨ ٠٠٠	تأمين حريق وسرقة		
١٤ ٣٠٠	تليفون الادارة العامة		

٨ ٨٠٠	أدوات كتابية للادارة العامة
١٢٦٤٩٠	صافى الربـح
	(الفائض القابل للتوزيع)
٥٣٠٦٤٠	٣٥٠٦٤٠

فنــدق الريـــاض

الميزانيـة العموميـة فى ١٤٠٩/١٢/٣٠ هـ

أصـــول				خصـــوم	
		الأصول الثابتة :			حقوق الملكية :
		العامة (تقليدية)	٦٠٠٠٠٠		رأس المال
	١٨٢٥٠٠	عقــارات	٦٣٠٠		احتياطى عام
	٨٠٠٠٠	أثــاثـات	١٧٣٩٠		قروض طويلة الأجل
	١٠٠٠٠٠	سيارات	٢٦٤٩٠		فائض العام الحالى
	٤٠٠٠٠	آلات ومعــدات	٧٥٠١٨٠		(صافى الربح)
	١٦٠٠٠	عدد وأدوات			
٤١٨٥٠٠		إجمالى الأصول التقليدية			
					مخصصات وإهلاكات :
		أصول فندقية :		٢٤٠٠	مجمع استهلاكات مبانى
	٥٧١٨٠	صينى وبلور		٢٠٠٠٠	مجمع استهلاكات سيارات
	٣٦٠٠٠	أدوات مائدة		٢٠ ٠٠٠	مجمع استهلاك أثاثات

أصول			خصوم		
	٦٢٥٠٠	أغطية ومفروشات		٤٠٠٠	مجمع استهلاك آلات ومبيدات
	٩٠٠٠٠	ديكورات وزخارف		٢٠٠٠	مجمع استهلاك عدد وأدوات
٢٤٥٦٨٠	——	إجمالى الأصول الفندقية		٧١٨٠	استهلاك أدوات مائدة
				٤٠٠٠	مجمع استهلاك صينى وبلور
٦٦٤١٨٠		إجمالى الأصول الثابتة		٧٥٠٠	مجمع استهلاك أغطية ومفروشات
				٩٠٠٠	مجمع استهلاك ديكورات
				٣٥٠٠	مخصص ديون مشكوك فيها
		أصول متداولة :	٧٩٥٨٠		
	٧٠٠٠٠	(نزلاء)			خصوم متداولة :
	٦٦٨٤٠	نقدية بالبنك		١٤٩٥٠	قروض قصيرة الأجل
	٤١٩٣٠	نقدية بالصندوق		٦٣١٢٠	دائنون
	٧٢٤٦٠	أوراق مالية		٦٣١٣٠	أوراق دفع
٢٥١٢٣٠	——		١٢٤٢٠٠	——	
		المخزون آخر المدة :			
	١٦٩٠٠	مؤن مختلفة			
	١٨٦٠٠	مشروبات معبأة			
	٦٤٠٠	مياه معدنية			
٤١٩٠٠	——				

تابع الميزانية العمومية

أصول			خصوم		
٢٩٣١٣٠		إجمالى الأصول المتداولة			
		أرصدة أخرى مدينة :			**أرصدة أخرى دائنة :**
	٣٥٠	إيرادات أوراق مالية		٤٠٠	عمولة وكلاء سياحة
	٢٠٠	تأمينات حريق		٣٥٠٠	دعاية وإعلان
٥٥٠			٣٩٠٠		
٩٥٧٨٦٠					

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة عن تكاليف المطابخ (بالريال) :

٨١٣١١٢	مشتريات مؤن
٤١٦٥	قوى محركة
١٧٣١٢	مصروفات متنوعة
١٧٥١٣	مردودات مشتريات مؤن
١١٦٣١٨	مشتريات مشروبات معبأة

٢٣٥١٠ مشتريات مياه معدنية
١٦٤٢١٥ أجور عمال الانتاج بالمطابخ
٤٨٣٠٠ أجور المشرفين على العمال
١١٥٠٠ أجور عمال النظافة
٢١١٠٠ زيوت وشحومات
٨٥٠٠ إضاءة وتكيف
١٦٤٠٠ استهلاك آلات ومعدات
٤٠٠ استهلاك مباني

فإذا علمت أن أرصدة المخزون كانت على النحو التالى :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مشروبات معبأة	١١ ٣٠٠	١٠٥٠٠
مياه معدنية	٨ ٨٠٠	١٦٤٠٠
مؤن مختلفة	٢٣ ٥٠٠	١٩٨٠٠

المطلوب : إعداد حـ / التشغيل للفندق .

التمرين الثانى :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة (بالريال) :

أولا : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

١٦٤٣٢٠ تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المباعة (حـ/ التشغيل)
٥٨٤٢٠ تليفون وتليكس لحساب النزلاء .

١٨٤٠٠ استهلاك معدات وتجهيزات أقسام المبيت والخدمات الفندقية .
٦٢٨٥٠ أجور ومرتبات أقسام الخدمات الفندقية .
١٤٣٠٠ صيانة واصلاح لأقسام الخدمات الفندقية .
١٣٨٢٠ صيانة واصلاح لأقسام المبيت .
٨٨١٢٠ أجور ومرتبات أقسام المبيت .
١٢٠٠٠ وجبات غذائية للعاملين بالمبيت والخدمات الفندقية .
٨٥٠٠ إضاءة وتكيف للمبيت والخدمات الفندقية .
١٥٠٠ أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية .
٧٤٠٠ مواد نظافة لأقسام المبيت .
١٦٨٠٠ مواد نظافة لأقسام الخدمات الفندقية .

ثانياً : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

١٩٨٠٠ نسخ وترجمة .
٨٤١٥٠ تليفون وتليكس .
٢٩٣٨٠ حمام السباحة .
١٤٣٠٠ جرائد ومجلات .
١٦٥٠٠ زهور وهدايا .
٢٣٨٥٠ جراج وتجميل .
٤٦٨٥٠ غسيل وكي .
٨٨٩٠٠ غرف عادية .
٨٣١٠٠ غرف مزدوجة .
١١٨٥٠٠ أجنحة خاصة وعادية .
٢٤٠٣٦٠ أطعمة ومشروبات .
٨٢٠٠ مياه معدنية .
١١٥٠٠ عصائر ومشروبات ساخنة .

ثالثاً : بيانات احصائية :

بيان	إجمالي	مبيت	خدمات فندقية
عدد العاملين	٨٠٠	٦٠٠	٢٠٠
المساحة بالمتر المربع	٥ ٠٠٠	٤ ٠٠٠	١٠٠٠
قيم المعدات والتجهيزات	١٠٠ ٠٠٠	٨٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠

والمطلوب : إعداد حـ/ المتاجرة التحليلي .

التمرين الثالث :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق في نهاية فترة زمنية معينة (بالريال) :

أولا : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

٨٦٠٠ مياه معدنية
٣٦٤٠٠ حمام سباحة
١٢٥٠٠ جرائد ومجلات
١٥٨٠٠ صالة الألعاب والتسلية
١٥٢٨٠٠ تليفون وتليكس
٥١٠٠ زهور وهدايا
٣١٥٨٠٠ غرف مفردة ومزدوجة
١٠٤٠٠ تجميل وحلاقة
١٥٤٠٠ الجراج
٢٩٥٨٢٠ وجبات غذائية
٥٠١٢٠ مشروبات متنوعة

١٦٥٠٠	نسخ وترجمة
٥٥٨٢٠	أجنحة خاصة وعادية
٨٤١٢٠	غسيل وكي

ثانياً : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

١٤٣٠٠	تليفون وبريد أقسام الخدمات الفندقية
١١٤٠	تليفون وبريد أقسام المبيت
٨٢١٦٠	تليفون وتليكس لحساب النزلاء
١٣٤٦٠٠	مشتريات مؤن متنوعة
١٦٩٥٠	صيانة واصلاحات بالمطابخ
١٩٤٨٥٠	أجور ومرتبات أقسام المبيت
١٩٣٦٠	مصروفات متنوعة لأقسام المبيت
٩٨٠٠	إجمالى التكاليف الخاصة بالوجبات الغذائية للعاملين
٢٢٥٠٠	إجمالى استهلاكات الأصول الثابتة
٨٤٥٥٠	أجور عمال المطابخ
١٨٣٨٨٠	أجور ومرتبات أقسام الخدمات الفندقية
٢٠٢٠٠	قوى محركة بالمطابخ
٨٨٠٠	مردودات مشتريات مؤن
١٤٦٦٠	مشتريات مشروبات متنوعة
٨٥٠٠	مصروفات متنوعة للمطابخ
١٦٤٠٠	مواد نظافة لأقسام الخدمات الفندقية
١٢٢٠٠	أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية
١٤٨٠٠	مواد نظافة لأقسام المبيت
٢٠٠٠	مواد نظافة للمطابخ
١٤٥٠٠	إضاءة وتكييف

ثالثاً : بيانات احصائية :

بيان	الإجمالى	مطابخ	مبيت	خدمات
المساحة بالمتر المربع	٤٠٠٠	٥٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠
قيم الأصول والمعدات	٥٠٠ ٠٠٠	٣٠٠ ٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٥٠ ٠٠٠
عدد العاملين	١٠٠٠	٤٠٠	٥٠٠	١٠٠

رابعاً : بيانات خاصة بأرصدة المخزون :

بيان	أول المدة	آخر المدة
مشروبات متنوعة	١٤٨٠٠	١٥١٢٠
مؤن مختلفة	٢٦٣٩٠	٣٨١٥٠

والمطلوب : ١ ــ إعداد حـ/ التشغيل .
٢ ــ إعداد حـ/ المتاجرة التحليلى .

التمرين الرابع :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ (بالريال) :

أولا : بيانات خاصة بالإيرادات والمبيعات :

١٨٤٢٠ صالة الألعاب والتسلية
١٤١٦٠٠ أجنحة عادية وخاصة

٥٢٣٠٠	مشروبات متنوعة
٤٨٢٦٠٠	وجبات غذائية
١١٠٦٠٠	تجميل وحلاقة
١١٨٥٠	إيرادات عامة متنوعة
٦١٢٠	عمولات دائنة
٣٠٠٥٠٠	غرف مزدوجة ومفردة
١٢٠٦٥٠	تليفون وتليكس
٣٤١٥٠	زهور وهدايا
١١٦٥٠	إيرادات استثمارات أوراق مالية
١٨١٢٠	مياه معدنية
١١٨٩٠	خصم مكتسب
١٨٨٥٠	جرائد ومجلات
١٠٤٠٠	نسخ وترجمة
٢٣٨٠٠	حمام السباحة
٩٩٠٠	الجراج
٧٢١٥٠	غسيل وكى

ثانياً : بيانات خاصة بالمصروفات والتكاليف :

١٨٩٤٠	صيانة وإصلاح بالمطابخ
١١٩٣٠	تأمين ضد الحريق
١٤٦٩٠	دعاية وإعلان
١١٥٠٠	عمولات لوكلاء السياحة
٥١٨٠	تليفون وبريد أقسام المبيت
٩٤١٠	تليفون وبريد أقسام الخدمات الفندقية
١٤٨٠٠	خسائر بيع أصول ثابتة
١٤٦٩١٠	أجور ومرتبات الادارة العامة
١٤٢٣٠٠	مصروفات الادارة العامة

١١٣٦٠	مصروفات بنـك
١١١٦٣٠	مشتريات مؤن متنوعة
٩٣٤٥٠	تليفون وتليكس لحساب النزلاء
٣٥٨٣٠	ديـون معدومـة
٥٢٦٠٠	مشتريات مشروبات معبـأة
١٦٣٠٠	مردودات مشتريات مـؤن
٩٦٦٣٠	أجور ومرتبات أقسام الخدمات الفندقية
١٠٤٠٠	أجور المشرفين على المطابخ
٨٢١١٠	أجور عمال المطابخ
٢١٩٣٦٠	أجور ومرتبات أقسام المبيت
٣٠١٥٠	مصروفات متنوعة للمطابخ
٣٢٠٠٠	إجمالى الوجبات الغذائية للعاملين
١٢٦٥٠	مشتريات مياه معدنيـة
٢٤٦٣٠	زيـوت وشـحومات للمطابخ
٧٧٨٠	مصروفات نقل مؤن ومشروبات
٧٣٥٠	أدوات كتابية للإدارة العامة
١٠٦٠٠	أدوات كتابية لأقسام الخدمات الفندقية
٢٤٠٠٠	إضاءة وتكييف
١٤٦٠٠	مواد نظافة للمطابخ
١٦٩٠٠	تليفون وبريد الادارة العامة
٢٦٨٧٠	مواد نظافة لأقسام المبيت

ثالثاً : بيانات خاصة بالأصول والخصوم :

١٥٨٠٠	احتياطى عام
٨٠٠٠٠	ديكورات وزخارف
٢٠٠٠٠	عدد وأدوات صغيرة
٦٠٠٠٠	أغطية ومفروشـات

٥٠ ٠٠٠	آلات ومعدات
٤٠ ٠٠٠	أدوات مائدة
٩٠ ٠٠٠	سيارات
٨٥ ٠٠٠	أثاثات
١٠٠ ٠٠٠	عقارات
٦٣ ٨٠٠	صينى وبلور
٣٩٥٦٠	ذمم (نزلاء)
٧٣٥٠٠	أوراق مالية
٤٢٨٠٠	أوراق دفع
٥٣٨٢٠	نقدية بالصندوق
٨١٦٧٠	نقدية بالبنك
٦٤٨٠٠	دائنون
٢٨٣٠٠	قروض قصيرة الأجل
٣٩٥٠٠	قروض طويلة الأجل
	رأس المال

رابعاً : بيانات احصائية :

بيان	اجمالى	مطابخ	مبيت	خدمات	الادارة
المساحة بالمتر	٤٠٠٠	١٠٠	٣٠٠٠	٧٠٠	٢٠٠
قيم الأثاثات	٨٥ ٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠
عدد العاملين	٤٠٠	١٥٠	١٢٠	٨٠	٥٠
قيم الآلات والمعدات	٥٠ ٠٠٠	٣٠ ٠٠٠	١٥٠٠٠	—	٥٠٠٠
قيم العدد والأدوات	٢٠ ٠٠٠	١٥٠٠٠	٥٠٠٠	—	—

وعند الجرد اتضح أن :

- كانت أرصدة المخزون على النحو التالى :

بيـــان	أو المدة	آخر المدة
المؤن المختلفة	٣٨٥٠٠	٤٦١٠٠
المياه المعدنيـة	١٠٤٠٠	٥٣٠٠
المشروبات المعبأة	٤٦٢٠٠	٢٣٦٠٠

- كانت نتيجة إعادة تقدير الأصول الفندقية فى نهاية السنة المالية على النحو التالى (بالريال) :

٣٠ ٠٠٠	أدوات مائدة
٥٠ ٠٠٠	الأغطية والمفروشات
٤٠ ٠٠٠	الصينى والبلـــور
٥ ٠٠٠	العدد والأدوات الصغيرة

- تستهلك المبانى بمعدل (٣٪) وقيمة الأراضى (٤٠ ٠٠٠) ، والديكورات بمعدل (٢٠٪) سنويا (للفندق ككل) .

- يستهلك الأثاث بمعدل (٢٠٪) ، والسيارات بمعدل (٢٥٪) ، والآلات والمعدات بمعدل (١٥٪) سنويا بطريقة القسط الثابت .

- هناك ديون معدومة قدرها (٤٥٦٠) ويراد عمل مخصص للديون المشكوك فيها بواقع (٤٪) .

- توزع استهلاكات السيارات بالتساوى على جميع أقسام الفندق ، ويستفيد الفندق من الدعاية والاعلان ككل .

– هناك عمولات سياحية لم تدفع بعد قدرها (٨٥٠٠) ، وايرادات استثمارات لم تحصل بعد قدرها (١٢٠٠) .

والمطلوب :

١ ـ إعداد حسابات التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر عن المدة من ١٤٠٨/١/١هـ حتى ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ .

٢ ـ تصوير الميزانية العمومية للفندق فى ١٤٠٨/١٢/٣٠ هـ .

الباب الخامس

الموازنات التخطيطية الفندقية

الفصل الأول

أساسيات الموازنات التخطيطية بالفنادق

مفهوم الموازنة التخطيطية الفندقية :

بشكل عام تتعدد تعاريف علماء المحاسبة للموازنة التخطيطية ، وتدور كل هذه التعاريف فى النهاية حول أن الموازنة ماهى إلا أسلوب تخطيطى رقابى يعنى بوضع خطة تفصيلية تغطى وتشمل كافة جوانب نشاط الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية محددة مقبلة . ومن خلال ذلك المنظور وفى هذا الاطار يبرز دور الموازنة التخطيطى باعتبارها وسيلة تستخدم للتعبير عن الأهداف والسياسات المحددة سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية كلها كوحدة واحدة ، أو على مستوى الإدارات والأقسام المختلفة فيها كل منها على حدة . ويبرز ويتضح الدور الرقابى للموازنة عن طريق متابعة وحصر نتائج الأداء الفعلى للتشغيل ومقارنتها بما هو مخطط للتعرف على الانحرافات سالبة كانت أو موجبة . ثم يلى ذلك تحليل هذه الانحرافات والتعرف على مسبباتها واتخاذ القرارات اللازمة للاستزادة من عوامل القوة والكفاية بالنسبة للانحرافات الموجبة ، واتخاذ القرارات اللازمة المصححة لعلاج الانحرافات السالبة وتقليص احتمالات ظهورها مستقبلا .

ولا يختلف مفهوم أسلوب الموازنات التخطيطة فى قطاع الفنادق عن ذلك المفهوم العام السابق الإشارة إليه . غاية الأمر أن « الوحدة الاقتصادية » محل التطبيق تصبح فى هذه الحالة هى « الفندق » وتصبح الموازنة التخطيطية فى القطاع الفندقى أسلوب رقابى يستلزم وضع خطة مستقبلة للفندق عن فترة زمنية قادمة ، ثم حصر ومتابعة نتائج الأداء والتشغيل الفعلى على مستوى أنشطة أقسام الفندق المختلفة وإداراته الرئيسية وعلى مستوى الفندق ككل ، لإمكان حصر وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة حيالها .

مبادىء إعداد الموازنة فى القطاع الفندق :

المبادىء التى تحكم إعداد الموازنة واحدة ولا تختلف من جهة إلى أخرى إلا فى مجال التطبيق . ولهذا فإن المبادىء الأساسية لإعداد الموازنة التخطيطية فى القطاع الفندق تتبلور على النحو التالى :

١ ـــ مبدأ الشمول :

ويعد هذا المبدأ أول مبادىء الموازنة . ويقصد به أن تكون الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط الفندق وتغطى جميع مجالاته ، سواء كانت هذه الأنشطة خاصة بخدمة النزلاء كالأطعمة والمشروبات والمبيت والغسيل والكى وبيع الصحف والمجلات والهدايا والزهور والعطور ... الخ أو سواء كانت خاصة بأجور ومهايا العاملين بالفندق فى جميع المجالات أو مصروفات الفندق فى جميع الأوجه المختلفة لها أو إيراداته بجميع أشكالها أو بعبارة مختصرة يجب ألا تترك الموازنة نشاطا من نشاطات الفندق أو مجالا من مجالاته . كما يجب أن تشمل الموازنة أيضاً جميع المستويات الإدارية بالفندق كما هى محددة بالخريطة التنظيمية له .

٢ ـــ مبدأ التوزيع الزمنى :

ويقصد بذلك أن يتم تقسيم الموازنة إلى فترات زمنية قد تكون نصف سنوية أو ربع سنوية أو حتى شهرية . ولاشك فى أن هناك علاقة ارتباط بين فترة الموازنة وبين دقة التقديرات . فكلما طالت وزادت فترة الموازنة كلما زادت عوامل عدم التأكد وزادت احتمالات التغير كلما انخفضت دقة تقديرات الموازنة وبالعكس ، فكلما إنخفضت وقصرت الفترة التى يتم التنبوء والتخطيط لها كلما إنخفضت عوامل عدم التأكد وإنخفضت إحتمالات حدوث عوامل لم تأخذ فى الحسبان كلما زادت دقة تقديرات الموازنة .

وتتضح أهمية مبدأ التوزيع الزمنى فى القطاع الفندق على وجه الخصوص لإمكان أخذ التغيرات الموسمية لنشاط ذلك القطاع فى الحسبان عند اعداد الخطة فنشاط القطاع الفندق – وفقاً لما سبق الإشارة إليه – يتسم بالموسمية ويتقلب حجم النشاط بالتالى من موسم إلى آخر بحسب ظروف كل فندق

وموقعه . هذا بالإضافة إلى التغيرات المحتملة الحدوث فى نشاط الفنادق بحسب المتغيرات الأخرى الخارجية مثل : الدورات الرياضية ، المؤتمرات الاقتصادية والسياسية ، الندوات والاجتماعات العلمية ، وما شابه ذلك من متغيرات خارجية قد يصعب على إدارة الفندق التنبوء بها لفترات طويلة قادمة . ولاشك فى أن أخذ مثل هذه المتغيرات فى الاعتبار يساعد إدارة الفندق على تجنب المشكلات المحتملة مقدماً ويساعد على حسن تخطيط موارد الفندق بكفاءة عالية

٣ ــ مبدأ التعبير عن الموازنة فى شكل نقدى :

يعتبر مبدأ التعبير عن الموازنة فى شكل نقدى أمرا حتمياً وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة . فبعض الموازنات يتم إعدادها فى البداية فى شكل تقديرات كمية نوعية مثل موازنة الأطعمة والمشروبات (بالكيلو أو بالطن أو بالدستة أو بالصندوق) ، موازنة المبيعات (عدد النزلاء) موازنة العمالة (ساعات عمل) وهكذا . ولتوحيد أساس القياس فإن الأمر يستلزم تحويل الموازنات العينية إلى موازنات مالية معبر عنها فى شكل وحدات نقدية – أى ريالات – ، وهذا هو المقصود بمبدأ التعبير عن الموازنة فى شكل نقدى .

٤ ــ مبدأ المشاركة :

ويقوم هذا المبدأ على أساس مشاركة جميع أفراد الادارة المسئولين بالفندق على إختلاف مسئولياتهم ومستوياتهم الوظيفية فى إعداد تقديرات الموازنة للاقسام والادارات تحت اشرافهم ورئاستهم . فالموازنة التى يقوم باعدادها فرد واحد – بغض النظر عن موقعه فى الهيكل التنظيمى للفندق – تفتقر تقديراتها إلى الدقة المطلوبة ، فمشاركة جميع المستويات الإدارية المسئولة فى عملية الإعداد ، يزيد من درجة تقبل الأفراد لها فى حين التنفيذ ، ومحاولتهم العمل على إنجاحها بكل السبل ، على اعتبار أن تقديراتها نابعة منهم وشاركوا فى إعدادها . بل أن تقديراتها تتسم بالواقعية على اعتبار أن الأفراد المسئولين عن إدارات الفندق وأقسامه المختلفة ، هم أقدر الأفراد على التنبوء الدقيق بأرقام أقسامهم وإدارتهم .

٥ ــ مبدأ الاهتمام بالنواحى السلوكية عند التنفيذ :

ويعنى هذا المبدأ بأن تنمى إدارة الفندق للعاملين والمشاركين فى إعداد تقديرات الموازنة ، أحساساً وفهما عميقا بأن الموازنة ليست إطلاقا وسيلة تهديد أو أداة مسلطة لتحديد الانحرافات وتوقيع الجزاءات . فالهدف النهائى من إعداد الموازنة واستخدامها هو مساعدة العاملين – كل فى مجال اختصاصه – في تحقيق أهدافهم وبالتالى أهداف الفندق النهائية ككل . ولهذا فإن درجة اهتمام إدارة الفندق بهذا المبدأ تعد من العوامل المؤثرة فى تحديد احتمالات نجاح أو فشل الموازنة فى تحقيق أهدافها التخطيطية والرقابية .

٦ ــ مبدأ وحدة الموازنة :

الموازنة هى فى النهاية ترجمة لأهداف الفندق خلال فترة قادمة فى شكل مجموعة من الخطط الفرعية التفصيلية ولكى تنجح الموازنة فى تحقيق أهدافها فلابد وأن يكون هناك نوع من الترابط والتنسيق الكامل بين تلك احطط الفرعية بعضها وبعض . فموازنة خدمة المبيت لابد وأن تكون متناسقة مع موازنات خدمات الطعام والمشروبات ولابد وأن تكون متناسقة مع موازنات الأنشطة الأخرى للنزيل من غسيل وكى وتنظيف وتليفون وتيلكس وهكذا . وبدون هذا التكامل والترابط والتنسيق ، لاتصبح الموازنة وحدة واحدة ، وإنما تصبح أجزاء متضاربة متناقضة . وبالعكس فإن الترابط الكامل والتنسيق بين الموازنات الفرعية لانشطة الفندق يعنى الوصول إلى موازنة واحدة متكاملة يمكن الإعتماد عليها فى مجالات التخطيط والرقابة .

مراحل إعداد الموازنة الفندقية :

يمر إعداد الموازنة بالمراحل الثلاث التالية :

١ ــ مرحلة تحديد الأهداف :

يتعين على إدارة الفندق تحديد الأهداف الرئيسية المستهدفة خلال فترة الموازنة التخطيطية ، وذلك قبل البدء فى وضع الموازنات الفرعية اللازمة للوصول إلى

هذه الأهداف . وبالطبع فإن أهداف أى فندق سوف تدور فى النهاية حول تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة عن طريق تخفيض تكاليف أداء الخدمة الفندقية إلى أقل حد ممكن مع الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للنزلاء .

وهنا يلزم الإشارة إلى أن تلك الأهداف يلزم أن تتسم أولا بالواقعية وإمكانية التحقيق فى ضوء الظروف والملابسات القائمة والمنتظرة أن تسود دون مبالغة أو تخفيض . فالأهداف الطموحة أكثر من اللازم ومن الممكن ، قد تؤدى إلى نتائج عكسية وتولد لدى العاملين بالفندق والموكول لهم مهمة التنفيذ إحساسها بإستحالة الوصول إليها . والأهداف المتواضعة أكثر من اللازم ، قد تؤدى أيضاً إلى نتائج عكسية ولا يشعر العاملون بوجودها ولا يعيرونها بالتالى الاهتمام الواجب باعتبارها امورا فى متناول أيديهم . وإنما يلزم أن تتسم تلك الأهداف والتقديرات بالواقعية وبالشكل الذى يمثل تحديا مقبولا ومعقولا بالنسبة للعاملين دون أحساس بالاستحالة أو الإستهانة .

والأهداف يجب أن تكون محددة بشكل واضح قاطع ، فإذا ما قررت إدارة الفندق أن أحد أهدافها الرئيسية للفترة القادمة هى – مثلا – خفض تكاليف الأطعمة المقدمة للعملاء نظراً لأحساس الإدارة بوجود اسراف أو ضياع فى هذا البند . فان صياغة الأهداف من وجهة نظر الموازنة بالشكل السالف لايعتبر مقبولا . وإنما يلزم أن يصاغ الهدف فى شكل واضح محدد ، فمثلا يمكن أن يكون الهدف هو تخفيض تكلفة الوجبة الغذائية المكونة من مفردات معينة بمقدار نسبة تتراوح بين ١٠٪ إلى ١٥٪ مع الاحتفاظ بنفس مستوى الوحبة . وعموما فإنه بعد تحديد الأهداف الرئيسية للفترة القادمة فإن هذه الأهداف يلزم أن ترتب تنازليا بحسب أهميتها النسبية .

وتصبح الخطوة التالية سى أن تقوم إدارة الفندق بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة التخطيطية ، وإبلاغها إلى المسئولين عن الإدارات التنفيذية المختلفة كل منهم فى مجال اختصاصه ، لإعداد التقديرات اللازمة عن الفترة القادمة فى ضوء الخطوط الرئيسية والأهداف المحددة للموازنة .

٢ ـــ مرحلة اعداد الموازنات الفرعية والتنسيق بينها :

يقوم كل مسئول بإعداد التقديرات عن بنود الموارد والاستخدامات التى يعتبر مسئولا عنها فى حدود إختصاصاته ومسئولياته وفقا للهيكل التنظيمى للفندق . وتقوم الإدارة العليا بمراجعة تلك الموازنات الفرعية التفصيلية للتأكد من أنها معدة وفقا للسياسة العامة والأهداف المحددة من قبل الإدارة العليا ومتناسقة مع بعضها البعض فى حدود الموارد والطاقات المتاحة للفندق والظروف والمتغيرات المتوقعة .

ويوضح الشكل رقم (٥/ ١) كيفية تدفق تقديرات بيانات الموازنة التخطيطية ، ويشير الشكل السابق إلى أن تقديرات الموازنة تتدفق من أسفل إلى أعلى ، أى من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا . أما إذا ما انسابت تقديرات الموازنة من أعلى إلى أسفل فإن تقديراتها غالباً ماتضل الطريق فى حين التنفيذ وتصبح بعيدة عن الواقع باعتبارها تقديرات مكتبية تم إعدادها فى مكاتب مغلقة بعيدة عن الميدان .

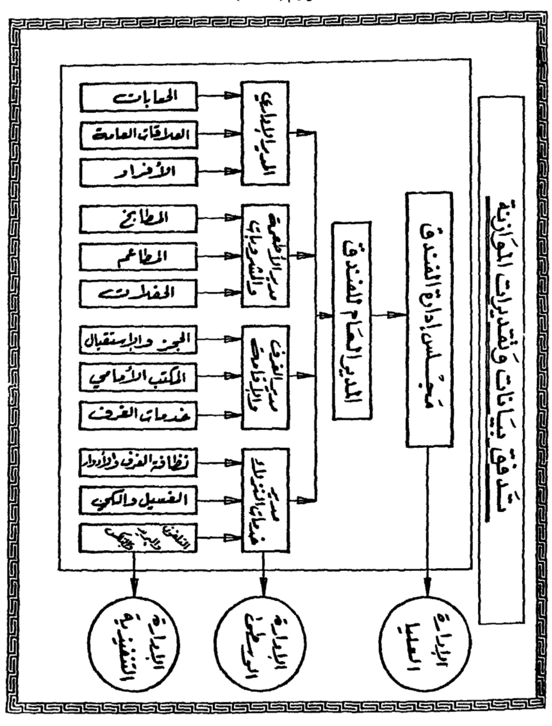
٣ ـــ مرحلة إعتماد الموازنــة :

يعرض مشروع الموازنة التخطيطية بعد الانتهاء منه على مجلس الإدارة لإعتماده ، إذا ماكان الفندق هو أحد الفنادق التابعة للشركة الأم . أما إذا كان الفندق قائماً بذاته فإن مشروع الموازنة يعتمد بمعرفة المدير العام للفندق ، وفى الحالتين تنساب وتبلغ الموازنة من أعلى إلى جميع المسئولين فى مواقع التنفيذ المختلفة كل فيما يخصه للبدء فى التنفيذ خلال فترة الموازنة المحددة . وتعتبر الموازنة من لحظة اعتمادها وإقرارها معيار عملى وأساسا للقياس يتم على هداه مقارنة نتائج التشغيل الفعلية ودراستها وتحليلها وإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها ومن ثم فإن تقديرات الموازنة تنساب من أعلى إلى أسفل للتنفيذ بعد إعتمادها .

الاجراءات التشجيعية والاجراءات التصحيحية :

بعد مرحلة التخطيط وإعداد تقديرات الموازنات الخاصة بالأنشطة الفرعية المختلفة ، والانتهاء من تسجيل وقياس نتائج الأداء الفعلى ، فإن الخطوة التالية تصبح هى تحديد الانحرافات فى ضوء الأهداف السابق تحديدها .

شكل رقم (٥ / ١)


تدفق بيانات وتقديرات الموازنة
مجلس إدارة الفندق
المدير العام للفندق
المدير الإداري
الحسابات
العلاقات العامة
الأفراد
مدير الأطعمة والمشروبات
المطابخ
المطاعم
الحفلات
مدير الغرف والإقامة
الحجز والاستقبال
المكتب الأمامي
خدمات الغرف
مدير خدمات النزلاء
نظافة الغرف والأدوار
الغسيل والكي
الإدارة العليا
الإدارة الوسطى
الإدارة التنفيذية

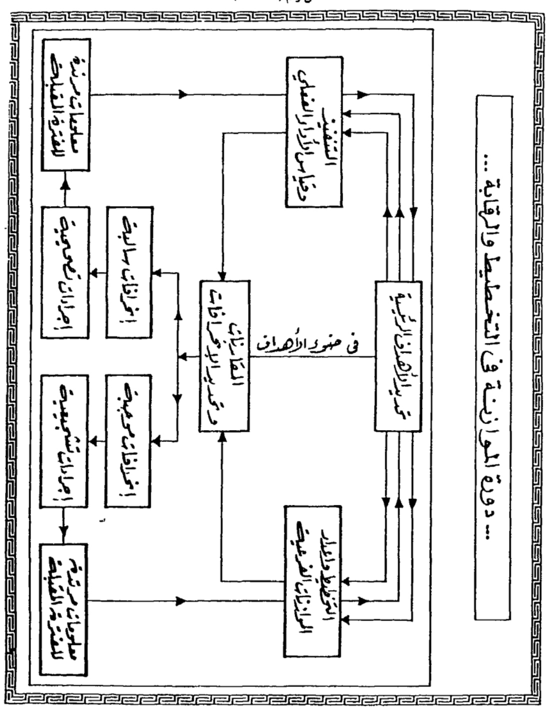
فإذا ما كانت تقديرات إيرادات أحد الأنشطة الفندقية أكبر من الايرادات المتحققة فعلا لهذا النشاط ، فإن الانحراف فى التقدير فى هذه الحالة يعتبر انحرافا سالبا ، أى فى غير صالح الفندق ، وإذا ماكانت تقديرات مصروفات أحد الأنشطة الفندقية أكبر من المصروفات التى وقعت بالفعل لهذا النشاط ، فان الانحراف فى التقدير فى هذه الحالة يعتبر انحرافا موجبا ، أى فى صالح الفندق .

وبفرض واقعية وموضوعية التقديرات المخططة ودقة وسلامة نتائج القياس الفعلى للاداء ، فإن إدارة الفندق يلزم أن تهتم بنوعى الانحرافات الاثنين فى نفس الوقت ، وتعطى لهما نفس القدر من العناية . وتبدو أهمية التركيز على هذه النقطة بالذات نتيجة لما قد يتوارد إلى ذهن البعض من مفهوم أو انطباع خاطىء حول أن مهمة الادارة هى التركيز على الانحرافات السالبة فقط ، باعتبارها انحرافات فى غير صالح الفندق ، وعدم الاهتمام بالانحرافات الموجبة .

ذلك المفهوم الخاطىء فى حقيقة الأمر يخالف فلسفة وفكرة الموازنة التخطيطية ودورها فى مجال الرقابة وتحسين الأداء . فإدارة الفندق عليها أن تهتم بنوعى الانحرافات السالبة والموجبة . الانحرافات السالبة لمعرفة مسبباتها وإتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على تلك المسببات ، وضمان عدم تكرارها مستقبلا ، والانحرافات الموجبة لمعرفة مسبباتها وإتخاذ الإجراءات التشجيعية اللازمة لتنميتها والاستزادة منها مستقبلا ، كما هو موضح بالشكل رقم (٥/٢) .

وسواء كانت الاجراءات تصحيحية أو تشجيعية فإن المعلومات عن تحليل ومسببات هذه الانحرافات السالبة والموجبة يلزم أن ترتد « المعلومات المرتدة » لأخذها فى الاعتبار فى مراحل تحديد الأهداف ووضع التقديرات والتنفيذ الفعلى فى الفترات المقبلة . فالاجراءات التشجيعية ترتد لأخذها فى الاعتبار عند التخطيط وتحديد الأهداف والتنفيذ الفعلى فى الفترات المقبلة . والإجراءات التصحيحية ترتد هى الأخرى لأخذها فى الاعتبار عند التنفيذ وتحديد الأهداف والتخطيط فى الفترات المقبلة كما هو موضح بالشكل السالف . وبدون هذه المعلومات المرتدة تفقد دورة الموازنة حلقة هامة من حلقاتها الأساسية ، وتفقد إدارة الفندق ميزة الاستفادة من خبرات السنوات السابقة فى تحسين أداء السنوات المقبلة .

شكل رقم (٥ . ٢)


... دورة الموازنة في التخطيط والرقابة ...
تحديد الأهداف الرئيسية
في ضوء الأهداف
التخطيط وإعداد الموازنات الفرعية
التنفيذ وقياس الأداء الفعلي
المقارنات وتحديد الانحرافات
انحرافات موجبة
انحرافات سالبة
إجراءات تشجيعية
إجراءات تصحيحية
معلومات مرتدة للفترة المقبلة
معلومات مرتدة للفترة المقبلة

لجنة الموازنة :

تتشكل لجنة الموازنة من المدير العام ومجموعة من الأشخاص يمثلون بحكم مواقعهم أقسام الفندق وإدارته المختلفة . وفى معظم الأحوال تكون رئاسة هذه اللجنة لرئيس مجلس الادارة أو المدير العام . ويبدأ عمل لجنة الموازنة مع بداية تحديد الأهداف للفترة المقبلة ثم عرض الموازنات التفصيلية على تلك اللجنة أثناء عملية الإعداد لحل المشكلات وتسوية التعارضات أو التناقضات بين مايحتمل أن يكون بين تلك الموازنات الفرعية بهدف الوصول إلى موازنة واحدة شاملة متناسقة متجانسة الأجزاء ومتناغمة الإيقاع .

وعلى وجه التحديد فإن مهمة لجنة الموازنة يمكن حصرها فيما يلى :ـــ

- إعداد مسودات الموازنة الشاملة تمهيدا لتقديمها إلى مجلس الإدارة للاعتماد النهائى .
- المراجعة الدائمة والمستمرة للمعايير والإجراءات الخاصة بالاعداد والرقابة على الموازنة فى جميع مراحلها .
- متابعة التنفيذ الفعلى للموازنة بعد اعتمادها وتقديم تقارير دورية عن معدلات الإنجاز .

ولهذا فإن لجنة الموازنة لضمان ولتأكيد انسياب نظام الموازنات فى الطريق المخطط له فى كافة المراحل ، فإن اللجنة عادة ماتعد بمساعدة بعض الفنيين فى هذا المجال – دليل للموازنات . يوضح الدليل بشكل تفصيلى إجراءات الإعداد ، طريق التقدير ، تبويب الحسابات ، إجراءات المقارنة بين الفعلى والمخطط ، توقيت المقارنات ، مواعيد تقديم تقارير متابعة الموازنات ... الخ .

وبالطبع فإن لجنة الموازنة تتأكد من أن الموازنات الفرعية للأنشطة المختلفة قد تم إعدادها بشكل يتواكب ويتفق مع الهيكل التنظيمى للفندق وأنشطته الرئيسية فى ضوء السلطات والمسئوليات الممنوحة للأفراد . وأهمية التأكد من كل ماتقدم تبرز وتتضح لأغراض الرقابة وإتاحة الفرصة لمحاسبة المستويات الإدارية المختلفة عن الانحرافات التى تقع فى نطاق مسئولياتهم ورقابتهم . إذ أن عدم مراعاة ماتقدم يفقد عملية الرقابة والمسائلة موضوعيتها ومعناها ، ويصبح من غير المنطقى مسائلة أفراد عن انحرافات وقعت فى غير مجال مسئولياتهم . ولهذا تتأكد لجنة الموازنة من البداية أن تقديرات الأنشطة الفرعية المختلفة تتفق مع الهيكل التنظيمى للفندق وخطوط السلطة والمسئولية المحددة .

فترة الموازنة الرقابيـة :

تختلف فترة الموازنة الرقابية بالفندق بحسب طبيعة النشاط محل الموازنة . فإذا ماكان – على سبيل المثال – النشاط محل الموازنة هو وضع تقديرات لعدد النزلاء والأطعمة والمشروبات فإن فترة التنبؤ فى هذه الحالة تكون لمدة أسبوع أو عدة أسابيع . أما إذا كان محل الموازنة هو وضع تقديرات للمصروفات والإيرادات والأرباح المستهدفة على مستوى الفندق ككل فإن فترة التبنؤ تكون فى هذه الحالة لشهور قادمة (نصف سنوية أو سنوية) . أما إذا كان محل الموازنة هو وضع تقديرات لتوسعات فى طاقة الفندق المتاحة وإدخال تسهيلات أو خدمات إضافية فإن فترة التنبؤ تكون سنة أو سنوات .

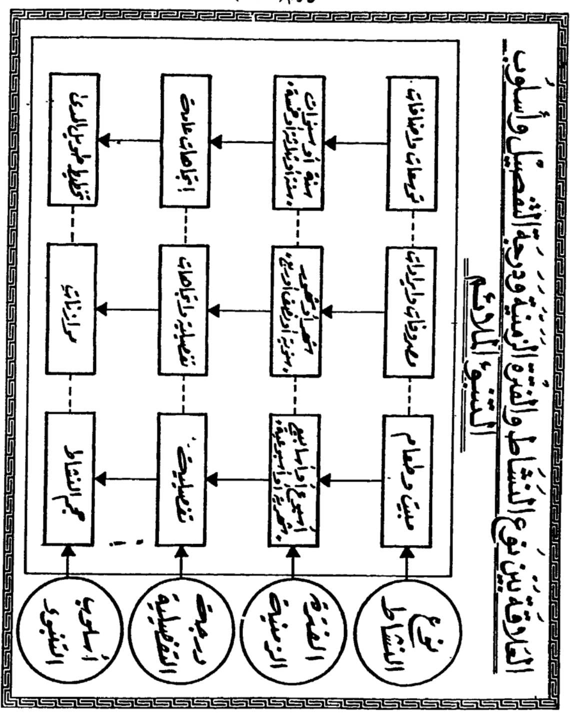
وبديهى أنه كلما طالت الفترة التى يتم عنها التنبؤ ووضع التقديرات كلما زادت عوامل عدم التأكد ، وكلما انخفضت تلك الفترة كلما انكمشت عوامل عدم التأكد . وكلما طالت فترة الموازنة كلما مالت الموازنة إلى إعطاء اتجاهات عامة دون الدخول فى التفاصيل . وكلما انخفضت فترة الموازنة كلما كانت درجة التفصيل عالية . ويوضح الشكل رقم (٣/٥) العلاقة بين النشاط والمدة ودرجة التفصيل .

العوامل المؤثرة فى إعداد الموازنات الفندقية :

تتأثر الموازنات الفندقية بعدد من العوامل الواجب أخذها فى الحسبان سواء فى مرحلة الاعداد وتحديد الأهداف ، أو فى مرحلة التنفيذ والمتابعة ، أو فى مرحلة تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات .

وتعتبر عملية إعداد الموازنة التخطيطية لمبيعات الفندق من خدمات المبيت بمثابة الحلقة الأولى فى سلسلة نظام موازنته . حيث يؤثر حجم المبيعات المقدر على تنبؤات وتقديرات باقى الموازنات الأخرى الفرعية ، وعلى تحديد تقديرات التكاليف المباشرة وغير المباشرة وعلى المركز النقدى للفندق ، وعلى إنفاقه الرأسمالى خلال الفترة القادمة . ولما كان تحديد حجم مبيعات الفندق – باعتباره العامل المتحكم – يحتل تلك الأهمية ، فقد بات من الضرورى أن تدرس إدارة الفندق كافة العوامل ذات التأثير على ذلك العامل المتحكم . ومن أهم العوامل المؤثرة اللازم دراستها فى هذا المجال العوامل التالية :

شكل رقم (٥ / ٣)


العلاقة بين نوع النشاط والفترة الزمنية ودرجة التفصيل وأسلوب التنبوء الملائم
نوع النشاط
الفترة الزمنية
درجة التفصيلية
أسلوب التنبوء
مبيت وطعام
مصروفات وايرادات
توسعات واضافات
أسبوع أو أسابيع ، شهرية أو أسبوعية ،
شهر أو شهور ، سنوية أو نصف أو ربع ،
سنة أو سنوات ، سنة أو ثلاثة أو خمسة ،
تفصيلية
تفصيلية واتجاهات
اتجاهات عامة
حجم النشاط
موازنات
تخطيط طويل المدى

١ ــ الطاقة الإيوائية المتاحة :

يتحدد حجم المبيعات بالدرجة الأولى فى ضوء ماتستطيع إدارة الفندق أن توفره من غرف للمبيت . وبديهى أنه إذا ماكان من المتوقع أن تكون غرف الفندق كلها مشغولة بالنزلاء فإن إدارة الفندق يستحيل عليها زيادة حجم المبيعات . فالمشروعات الأخرى – مثلا قد تستطيع زيادة حجم الإنتاج – إذا ماكانت ظروف السوق تسمح بذلك – بهدف زيادة حجم المبيعات . أما فى الفنادق فإن الأمر مختلف تماماً ، فالفندق لايستطيع زيادة حجم مبيعاته عن طريق زيادة غرف المبيت المتاحة ، إذا ماكانت مشغولة .

ويصبح البديل الآخر لزيادة أرقام المبيعات على مستوى الفندق هو زيادة أسعار الاقامة للغرف المتاحة لديه . ومن الواضح أن هذا البديل ليس من السهل تنفيذه نظراً لوجود نظم ولوائح تحكم تسعير الإقامة بتلك الفنادق . ومن ثم يصبح دراسة الطاقة الايوائية المتاحة للفندق من أولى العوامل اللازم دراستها قبل تخطيط رقم المبيعات المستهدف للفترة القادمة . ولابد وأن يكون تخطيط رقم المبيعات فى حدود تلك الطاقة الايوائية المتاحة أو أقل منها ، نظراً لعدم قابليتها للزيادة فى حدود فترة الموازنة .

٢ ـ الطاقة الاستيعابية للمطاعم :

إذا ماكانت ايرادات المبيت مصدرا هاماً من مصادر المبيعات الفندقية ، فإن إيرادات المطعم تمثل مصدرا هاما ثانيا من مصادر الإيرادات . فالمساحة المتاحة بالمطعم وعدد الموائد المتوفرة تؤثر بشكل مباشر فى الإيرادات المحققة من مبيعات الأطعمة والمشروبات . وقد يقال أنه من الممكن زيادة عدد الموائد بالمطعم لزيادة طاقته الاستيعابية لعدد أكبر من الرواد . وعمليا فإن المساحة المحددة للمطعم تجعل من غير الممكن زيادة الطاقة الاستيعابية للمطعم إلا بنسبة ضئيلة ومحدودة للغاية .

ولهذا فإن إدارة الفندق يكون أمامها عدد من البدائل الممكنة لزيادة تلك الطاقة ، وبالتالى زيادة أرقام المبيعات – ومن تلك البدائل زيادة إعداد العاملين بالمطعم لزيادة

كفاءة وفاعلية الخدمة فى أقل وقت ممكن . والبديل الآخر هو الاحتفاظ بعدد العاملين ثابت مع اتباع نظام الحوافز المادية لزيادة كفاءة وفاعلية الخدمة . البديل الثالث هو زيادة عدد العاملين واتباع نظام الحوافز فى نفس الوقت . ولابد قبل تخطيط رقم المبيعات دراسة الطاقة الاستيعابية للمطعم وتقرير أفضل البدائل لزيادتها ، إن كان هناك حاجة لذلك .

٣ ــ العمالة الفندقية :

إن العمالة الفندقية هى عمالة من نوع معين بمواصفات معينة وخبرات ومهارات محددة . وقد سبق الإشارة عند تناول خصائص النشاط الفندقى إلى مدى اعتماد وتأثر ذلك النشاط بالعنصر الإنسانى . فقد تتوافر للفندق طاقة ايوائية وطاقة استيعابية مناسبة فى ضوء حجم المبيعات المستهدف . ولكن ذلك قد لايكفى فى حد ذاته لإنجاز تلك الأرقام المخططة أن لم تتوافر العمالة الفندقية الماهرة المدربة . وبالتالى فلابد قبل تخطيط رقم المبيعات دراسة العمالة الفندقية الماهرة المتاحة والقادرة على الأداء والانجاز بالشكل المطلوب .

٤ ــ رغبات النزلاء

وتعتبر رغبات النزلاء عاملا ذا تأثير هام ومباشر على إيرادات المبيعات بالفندق . ويرتبط هذا العامل بعدد من المتغيرات الواجب دراستها بعناية . فمستوى أسعار الإقامة بالفندق قد يكون أحد عوامل الجذب أو الطرد الرئيسية للنزلاء . ففى حالة ما إذا كانت مستوى أسعار الإقامة بالفندق هو أحد عوامل الطرد ، فإن الأمر يستلزم فى هذه الحالة دراسة متأنية لنظام تسعير جميع خدمات الفندق من مبيت إلى قوائم طعام ومشروبات إلى خدمات مختلفة تقدم للنزلاء .

وقد تظهر دراسة تلك العوامل السابقة معقوليتها ، وأنها فى الحدود المقبولة وأن هامش الربح المضاف إليها غير مغالى فيه . وفى هذه الحالة فإن عوامل الطرد قد يكون مرجعها الفنادق المنافسة . ويستلزم الأمر فى هذه الحالة تحديد هؤلاء المنافسين لتحديد مواطن القوة بفنادقهم والتى تجذب النزلاء لهم وتجعلهم يفضلونهم عن غيرهم .

وفى حالة استمرار إنخفاض معدلات طلب النزلاء على خدمات الفندق لمدة طويلة ، فإن الأمر يستلزم دراسة الظروف الخارجية والعوامل البيئية والاقتصادية التى يحتمل أن تكون خلف ذلك الانخفاض ، مع إعادة النظر فى السياسات التسويقية للفندق وموقعه وتقييمها بموضوعية ودقة ودراسة أفضل سبل التطوير لزيادة عوامل جذب النزلاء للفندق .

وبالإضافة إلى تلك العوامل الرئيسية المؤثرة فى إيرادات مبيعات الفندق ، فإن هناك بالطبع بعض العوامل الأخرى ذات التأثير مثل عدم كفاية رأس المال المطلوب لإجراء التوسعات اللازمة وتحسين وتطوير المستوى الحالى للخدمة ، أو نوعية الإدارة القائمة بالتشغيل ، أو حتى اشتراطات الجهات الرقابية للدولة بضرورة اتباع تعليمات معينة قد تكون ذات تأثيرات سلبية على النزلاء . وخلاصة القول ، أن على إدارة الفندق الناجحة أن تحصر وتحدد كل العوامل ذات التأثير المباشر – وغير المباشر – على حجم مبيعات الفندق . وأن تتخذ التدابير وتحدد الخطوات والإجراءات اللازمة للحد من الآثار السلبية لتلك العوامل على حجم مبيعات الفندق ، وفى نفس الوقت تنمية العوامل الإيجابية منها لزيادة ربحية الفندق إلى حدها الأقصى .

تقارير الموازنات الفندقيـة :

بعد تحديد الربحية المستهدفة وإعداد الموازنات الفرعية اللازمة للوصول إلى الأهداف المحددة ، تأتى مرحلة التنفيذ الفعلى وحصر وتسجيل النتائج ، وتحديد الانحرافات سواء كانت سالبة أو موجبة ، واتخاذ الاجراءات المناسبة حيالها ، وفقا لما سبق الإشارة إليه .

لكى تتمكن الادارة من اتخاذ الاجراءات المناسبة فإن الأمر يستلزم ضرورة توافر ركنين أساسيين يصعب بدونهما على إدارة الفندق تحقيق الاستفادة من تلك النتائج فى هذه المرحلة هما :

أولا : ضرورة وجود معايير أو مقاييس مناسبة يتم على أساسها تقرير مدى خطورة أو عدم خطورة تلك الانحرافات . فوجود انحرافات بسيطة مثلا هو أمر لايستلزم اجراءات جذرية لتغير السياسات الرئيسية المتبعة بالفندق وإعادة دراستها

وتطويرها . فى حين أن الأمر يستلزم ذلك إذا ما كانت تلك الانحرافات هى انحرافات ضخمة كبيرة . ولكن الاصطلاحات « انحرافات بسيطة » و « انحرافات كبيرة » هى اصطلاحات غير محددة المعنى على وجه الدقة والقطع ولا تفيد من الناحية العملية إدارة الفندق فى تقييم الأداء وتقرير ماذا كانت هذه الانحرافات هى انحرافات خطيرة من عدمه .

فالأمر من الناحية العملية لازال يستلزم وجود معايير أو مقاييس دقيقة يمكن على هداها تقرير ماتقدم . ولاشك فى أن هذه المقاييس أو المعايير التى يمكن إستخدامها هى معايير يلزم أن تكون محددة على ثلاثة مستويات : عالمى وقومى ومحلى . فالمفردات المختلفة ومصروفات الفندق التى تحققت خلال فترة من الفترات يمكن مقارنتها بمثيلاتها على المستوى العالمى . وعلى الرغم مما لتلك المقارنة من مزايا إلا أن فائدتها لها حدود ، نظرا للاختلافات فى الأحوال الاقتصادية وظروف التشغيل بين دول العالم المختلفة ويوضح الجدول رقم (١/٥) النسب النمطية التى يمكن اعتبارها معايير أو مقاييس لعناصر تشغيل المنشآت الفندقية على المستوى العالمى . ويظهر الجدول النسب النمطية لعناصر الإيرادات المختلفة ، وعناصر التكاليف المباشرة المختلفة ، وعناصر التكاليف غير المباشرة المختلفة ، بالإضافة إلى النسب النمطية لأرباح التشغيل ومتوسط نسب الأشغال .

ونظراً لما للمقارنات على المستوى العالمى من حدود ، فإن الفائدة تكون أكثر إذا ماتمت تلك المقارنات على مستوى فنادق الدولة ذاتها . وعلى الرغم مما تحققه المقارنات على مستوى الدولة (المستوى القومى) من مزايا تفوق تلك المتحققة من المقارنات على المستويالعالمى ، إلا أن تلك المقارنات أيضاً لازال لها حدود ، نظراً لإختلاف ظروف التشغيل الاقليمية من منطقة إلى أخرى داخل حدود الدولة الواحدة . ويوضح الجدول رقم (٢/٥) النسب النمطية التى يمكن النظر إليها باعتبارها معايير أو مقاييس لعناصر تشغيل المنشآت الفندقية على منستوى فنادق المملكة . ويظهر الجدول النسب النمطية لعناصر الايرادات المختلفة ، وعناصر التكاليف المباشرة المختلفة ، وعناصر التكاليف غير المباشرة المختلفة ، بالإضافة إلى النسب النمطية لأرباح التشغيل ونسب الأشغال على مستوى المملكة العربية السعودية .

جدول رقم (٥ / ١)
بيان النسب النمطية لعناصر تشغيل المنشآت الفندقية بالعالم

بيان عناصر التشغيل	متوسط جميع الفنادق	الشرق	أفريقيا	جنوب شرق أسيا	الشرق الأقصى	أوربا	كندا	المكسيك	الأساس
الإيرادات									
قسم الغرف	٤٧,٤٪	٤٧,٣٪	٤٤,٧٪	٣٣,١٠٪	٤٧,٢٪	٥٢,٢٪	٤٦,٤٪	٥٠,٧٪	من الإيرادات الكلية
قسم المأكولات	٢٩,٠٪	٢١,٠٪	٣٠,٠٪	٤٦,٢٪	٣٤,٧٪	٢٦,٨٪	٢٩,٣٪	٢٥,٥٪	من الإيرادات الكلية
قسم المشروبات	١٥,٠٪	١٠,٩٪	١٤,٧٪	١١,١٪	١٣,٤٪	١٣,٣٪	١٩,٦٪	١٨,٤٪	من الإيرادات الكلية
التليفون والتليكس	٣,٥٪	٦,٢٪	٣,٦٪	٣,٣٪	٣,٩٪	٥,٠٪	٢,١٪	٢,٠٪	من الإيرادات الكلية
أقسام أخرى	٠,٨٪	١,٤٪	١,٦٪	١,٤٪	١,٢٪	٠,٤٪	٠,٥٪	٠,٣٪	من الإيرادات الكلية
إيرادات متنوعة	٣,٤٪	٢,٦٪	١,٢٪	٣,٣٪	٢,٧٪	١,٥٪	١,٣٪	١,٠٪	من الإيرادات الكلية
إيرادات المحلات	٠,٩٪	٠,٦٪	٤,٢٪	١,٦٪	٠,٩٪	٠,٨٪	٠,٨٪	٢,١٪	من الإيرادات الكلية
إجمالي الإيرادات	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	
التكاليف المباشرة									
قسم الغرف	٢٦,٢٪	١٤,٢٪	١٥,٦٪	٢٢,٢٪	٢١,٣٪	٢٧,٤٪	٢٧,٤٪	٢٥,٣٪	من إيراداتها
المطعم والمشروبات	٧٨,٨٪	٦٦,١٪	٦٦,٦٪	٧١,٤٪	٦٧,٤٪	٨٤,٩٪	٨٠,٢٪	٧٢,٥٪	من إيراداتها
الأقسام الأخرى	٤٧,٩٪	٥٢,٢٪	٧٣,٠٪	٧٠,٢٪	٤٥,٦٪	٦٠٪	٥٩٪	٤٢٪	من الإيرادات الكلية
إجمالي التكاليف	٥٠,٨٪	٣٩,٧٪	٤٠,٣٪	٣٧,٣٪	٤٥,٦٪	٥٢,٩٪	٥٤,٨٪	٤٦,٩٪	
إيرادات التشغيل	٤٩,٢٪	٦٠,٣٪	٥٩,٧٪	٦٢,٧٪	٥٤,٤٪	٤٧,١٪	٤٥,٢٪	٥٣,١٪	
التكاليف غير المباشرة									
المصروفات العمومية الادارية	٨,٥٪	٦,٧٪	٨,٨٪	٦,٦٪	٥,٩٪	٩,٩٪	٧,١٪	٨,٤٪	من الإيرادات الكلية
اتصالات الادارة	٨,٪	٥,٩٪	٥,٩٪	٢,١٪	٦,٩٪	٢,١٪	٢,٤٪	٢,٥٪	من الإيرادات الكلية
الاعلان وتنشيط المبيعات	٣,٨٪	١,٨٪	٢,٦٪	٤,٠٪	٣,٧٪	٣,٩٪	٣,٣٪	٣,٥٪	من الإيرادات الكلية
الوقود والقوى المحركة	٥,٧٪	٤,٢٪	٦,٢٪	٧,٥٪	٦,٢٪	٥,٩٪	٣,٥٪	٤,٤٪	من الإيرادات الكلية
الصيانة والاصلاحات	٤,٧٪	٤,٨٪	٤,٩٪	٣,٤٪	٣,٤٪	٤,٧٪	٤,٣٪	٤,٤٪	من الإيرادات الكلية
جملة الاستقطاعات	٢٥,٥٪	٢٣,٤٪	٢٨,٤٪	٢٣,٦٪	٢٦,٢٪	٢٦,٥٪	٢٠,٦٪	٢٣,٢٪	
إجمالي أرباح التشغيل	٢٣,٧٪	٣٦,٩٪	٢١,٢٪	٣٩,١٪	٢٨,٢٪	٢٠,٥٪	٢٤,٥٪	٢٩,٩٪	
نسب الأشغال المتوسط	٦٦,٨٪	٧٨,٢٪	٧١,٣٪	٦٥,٥٪	٧٣,٦٪	٦٤,٣٪	٦٥٪	٧٣,٣٪	

المصدر : سجلات الإدارة العامة للتعاون والفنادق ، وزارة التجارة ، الرياض ، ١٤٠٨ هـ

جدول رقم (٥/ ٢)
بيان النسب النمطية لعناصر تشغيل الفنادق بالمملكة العربية السعودية

بيان (العناصر)	مدى النسبة	الأساس
الايرادات :		
قسم الغرف	من ٤٥ ٪ إلى ٥٠ ٪	من الايرادات الكلية
المأكولات والمشروبات	من ٣٥ ٪ إلى ٤٠ ٪	من الايرادات الكلية
الخدمات الأخرى التفزيون والتليكس والغسيل	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الايرادات الكلية
التكاليف المباشرة (مواد وأجور) :		
قسم الغرف	من ١٥ ٪ إلى ٢٥ ٪	من الايراداتها
المأكولات والمشروبات	من ٦٥ ٪ إلى ٨٠ ٪	من الايراداتها
الأقسام الأخرى	من ٤٠ ٪ إلى ٧٠ ٪	من الايراداتها
التكاليف غير المباشرة :		
المصروفات العمومية والادارية	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الايرادات الكلية
أتعاب الادارة وتنشيط المبيعات	من ٥ ٪ إلى ١٠ ٪	من الايرادات الكلية
الوقود والانارة والطاقة	من ٤ ٪ إلى ١٠ ٪	من الايرادات الكلية
الصيانة والاصلاحات	من ٣ ٪ إلى ٥ ٪	من الايرادات الكلية
أرباح التشغيل :	من ٢٥ ٪ إلى ٣٥ ٪	
نسب الأشغال :	من ٦٥ ٪ إلى ٧٥ ٪	

المصدر : سجلات الادارة العامة للفنادق والمعارض ، وزارة التجارة ، الرياض ، عام ١٤٠٨ هـ .

ولاشك فى أن الفائدة تكون أكبر إذا ما إستخدمت النسب النمطية للتشغيل على المستوى المحلى فى المقارنات . فنسب التشغيل النمطية للفنادق الواقعة فى مدينة الرياض مثلا يمكن أن تتخذ كمعايير أو مقاييس مقارنة بنسب التشغيل الفعلية لأحد فنادق مدينة الرياض . إلا أنه من الناحية العملية فقد يكون من الصعب فى بعض الأحوال وبالنسبة لبعض المناطق توافر مثل هذه المعايير على المستوى المحلى . وفى هذه الحالة فإن نسب التشغيل على المستوى القومى يمكن أن تستخدم مع الأخذ فى الاعتبار ظروف التشغيل المحلية .

ثانياً : الركن الثانى من أركان الاستفادة من دراسة تلك الانحرافات هو أن تقدم تلك الانحرافات لإدارة الفندق بالشكل الذى يتيح لادارة الفندق إتخاذ الاجراءات المناسبة حيالها . ومن ثم فلا يكفى هنا أن تتحدد الاتجاهات العامة لتلك الانحرافات ، سالبة أو موجبة . حقا أن اتجاه الانحراف سالبا كان أو موجبا هو أجراء ضرورى لتحديد نوع الاجراءات الواجبة ، بحسب ما إذا كانت اجراءات تصحيحة أو اجراءات تشجيعية ، ولكن ذلك من الناحية العملية لا يعد كافيا .

فإدارة الفندق فى حاجة إلى التعرف على تحليلات أكثر دقة وتفصيلا لمكونات تلك الانحرافات . وعلى سبيل المثال فقد يكون هناك انحراف سالب — فى غير صالح الفندق — فى التكلفة الكلية للأطعمة والمشروبات . ومجرد تحديد الانحراف الكلى فى هذه الحالة لايفيد إدارة الفندق فى تحديد موقع الخلل أو الاسراف . فتكلفة الأطعمة والمشروبات تشمل مايقدم للنزلاء فى ثلاثة وجبات هى الافطار والغذاء والعشاء .

وبالتالى فإدارة الفندق فى حاجة إلى تحليل هذا الانحراف إلى مكوناته الثلاث . بحيث تظهر التحليلات التكاليف المخططة والتكاليف الفعالية لكل وجبة من الوجبات الثلاث على حدة . بل ان التحليلات حتى هذه النقطة لاتعد كافية أيضاً . فعلى مستوى كل وجبة من الوجبات الثلاث قد يكون الانحراف مرجعة أما إلى أن تكلفة الوجبة الفعلية جاءت أكثر أو أقل من التكلفة المعيارية أو المحددة للوجبة مقدمة (انحراف تكلفة وجبات) . وقد يكون الانحراف مرجعة أن عدد الأفراد الذين تناولوا تلك الوجبة بالفندق قد جاء أكثر أو أقل من عدد الأفراد

المحدد مقدماً (انحراف عدد وجبات) . وكل نوع من أنواع الانحرافات السابقة له اجراءاته المناسبة من قبل إدارة الفندق . وسوف يتم تناول تحليل تلك الانحرافات والمعادلات المستخدمة فى حسابها فى موضع لاحق فى هذا الجزء .

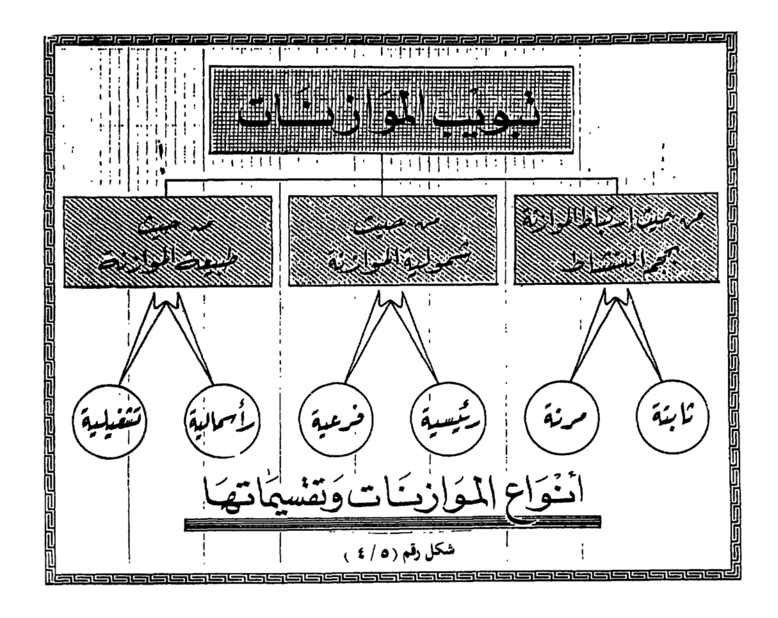
والخلاصة ، أن تقارير الانحرافات عن تقديرات الموازنة يلزم أن يتوافر لها ركنين هما وجود المعايير أو المقاييس اللازمة للقياس ، وأن يتم تقديم هذه الانحرافات فى شكل تحليلى مناسب . وعمليا فإن أشكال تلك التقارير ومحتوياتها والفترة الزمنية التى تقدم عنها تختلف من فندق إلى آخر بحسب ظروف كل فندق ورؤية الادارة القائمة . وبالطبع ، فإن هذه التقارير مهما أحسن اعدادها ، فهى ذاتها لاتراقب ايرادات أو مصروفات الفندق ، ولكنها الوسيلة المستخدمة فى امداد الادارة بالبيانات اللازمة . ومهمة إدارة الفندق هى الاستفادة مما ورد بهذه التقارير الرقابية من بيانات ومعلومات وتحليلات فى إتخاذ الاجراءات المناسبة بشأن الانحرافات الواردة بها .

أنواع الموازنات الفندقية :

يمكن تبويب الموازنات الفندقية إلى عدة أنواع من الموازنات فمن حيث ارتباط الموازنة بحجم نشاط الفندق يمكن تقسيم الموازنات إلى موازنات ثابتة وموازنات مرنة . والموازنه الثابتة هى تلك الموازنة التى يتم اعداد تقديراتها فى ظل افتراض حجم ثابت للنشاط . أما الموازنة المرنة فهى تلك الموازنة التى يتم اعداد تقديراتها فى ظل افتراض أحجام مختلفة لمستوى النشاط . ومن ثم تتضمن الموازنة المرنة عدة مستويات للنشاط وتظهر عناصر التكاليف والايرادات المختلفة تحت كل مستوى من هذه المستويات .

أما من حيث درجة شمولية الموازنة فإنه يمكن التمييز بين الموازنات الرئيسية أو الشاملة والموازنات الفرعية أو موازنات الأقسام . وموازنات الأقسام هى تلك الموازنات الفرعية على مستوى كل قسم من أقسام الفندق مثل موازنة أقسام المبيت وموازنة المطعم وموازنة الصيانة وموازنة العلاقات العامة وهكذا . أما الموازنة الشاملة أو الرئيسية فهى تلك الموازنة التى يتم اعدادها على مستوى الفندق كله ، مثل موازنة قائمة الأرباح والخسائر وموازنة قائمة المركز المالى وموازنة قائمة مصادر التمويل وأوجه الاستخدام .

وتنقسم الموازنات كذلك من حيث طبيعتها إلى موازنات رأسمالية وموازنات تشغيلية ، وهى مايهمنا فى هذا المقام . والموازنات الرأسمالية تتعامل مع الأصول الثابتة للفندق والتوسعات الرأسمالية وتدفقات رأس المال . أما الموازنات التشغيلية فهى تلك الموازنات الخاصة بعمليات التشغيل اليومى بالفندق مثل موازنة المبيعات للمبيت والأطعمة والمشروبات والخدمات الأخرى والحفلات وموازنة الأجور وموازنة المصروفات الإدارية وموازنة الصيانة ... الخ . ويوضح الشكل رقم (٤/٥) التبويبات المختلفة للموازنات الفندقية .


تبويب الموازنات
من حيث ارتباط الموازنة بحجم النشاط
من حيث شمولية الموازنة
من حيث طبيعة الموازنة
ثابتة
مرنة
رئيسية
فرعية
رأسمالية
تشغيلية
أنواع الموازنات وتقسيماتها
شكل رقم (٥ / ٤)

الفصل الثانى

نظام الموازنات التشغيلية الفندقية

تبويب الموازنات التشغيلية :

يمكن تقسيم الموازنات التشغيلية الفندقية بشكل عام إلى نوعين من الموازنات هما موازنات الايرادات وموازنات التكاليف . وموازنات الإيرادات هى مجموعة الموازنات التى تمثل مبيعات الفندق أو الأنشطة التى يحقق من خلالها الفندق إيراداته . ومن ثم تشمل هذه المجموعة إيرادات المبيت وإيرادات الأطعمة والمشروبات وإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى . وموازنات التكاليف هى مجموعة الموازنات التى تمثل الأنشطة اللازم على الفندق القيام بها لامكان تحقيق الإيرادات ، سواء كانت هذه التكاليف مباشرة أو غير مباشرة .

ومن ثم يمكن تقسيم الموازنات التشغيلية الفندقية إلى الأنواع التالية :

أولا : موازنات ايرادات وتشمل :

- موازنة إيرادات المبيت .
- موازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات .
- موازنة إيرادات الخدمات الفندقية .

ثانيا : موازنة التكاليف المباشرة وتشمل :

- موازنة التكاليف المباشرة للمبيت .
- موازنة التكاليف المباشرة للأطعمة والمشروبات .
- موازنة التكاليف المباشرة للخدمات الفندقية .

ثالثا : موازنة التكاليف غير المباشرة وتشمل :

- موازنة المصروفات العمومية والإدارية .
- موازنة الوقود والقوى المحركة .
- موازنة الصيانة والإصلاحات .

رابعا : الموازنة النقدية :

وتظهر هذه الموازنة حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة الموازنة .

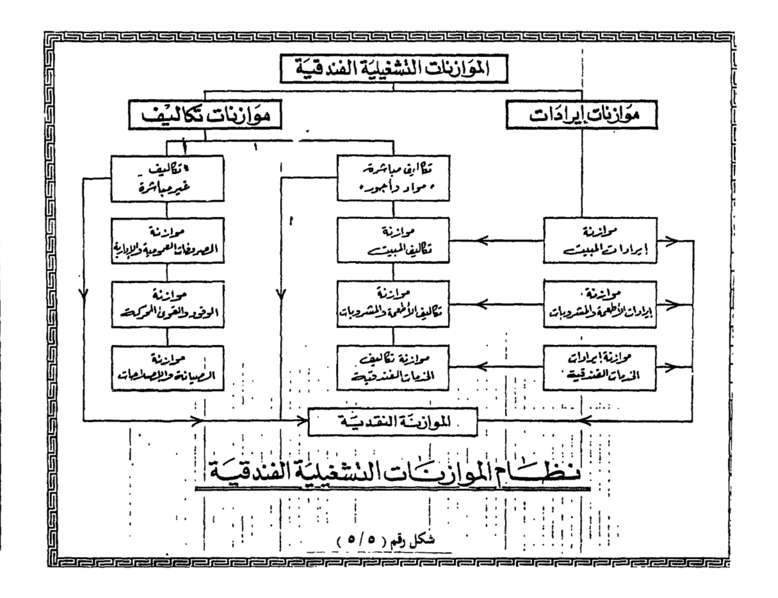
ويوضح الشكل رقم (٥/٥) نظام الموازنات التشغيلية الفندقية والعلاقات التى تربط اجزاء ذلك النظام ببعضه البعض . وفيما يلى نتناول كل نوع من أنواع هذه الموازنات على حدة وذلك على النحو التالى :

موازنات الايرادات

تتحقق ايرادات الفندق عن طريق مبيعاته ، ومبيعات الفندق تتمثل فى ثلاثة أنواع من المبيعات هى خدمة المبيت ، الأطعمة والمشروبات ، والخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء باختلاف أنواعها . إلا أنه يلاحظ أن كل من موازنة الأطعمة والمشروبات وموازنة ايرادات الخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء سوف تتأثر أرقامها إلى حد كبير ، أو حتى تتحدد خلال فترة الموازنة فى ضوء الأرقام الواردة بموازنة خدمات المبيت . إذ أنه على ضوء عدد النزلاء المتوقع يتحدد رقم المبيعات من الأطعمة والمشروبات ورقم المبيعات من الخدمات الفندقية الأخرى لهؤلاء النزلاء .

ولهذا ، فإن الدقة فى إعداد تقديرات هذه الموازنة تصبح أمرا مطلوبا وحساسا للغاية حيث تتأثر دقة تقديرات الموازنات الأخرى للإيرادات - بل وللتكاليف - بمدى دقة تقديرات موازنة المبيت . ولهذا فإنه يلزم أخذ عدد من الأمور فى الاعتبار عند وضع تقديرات هذه الموازنة من أهمها :

- أرقام الأداء السابق للفترات السابقة والمماثلة فى الأسابيع والشهور وفى السنوات السابقة ، وما تكشف عنه أرقام ذلك الأداء السابق من اتجاهات متوقعة فى المستقبل .


الموازنات التشغيلية الفندقية
موازنات إيرادات
موازنات تكاليف
تكاليف مباشرة
« مواد وأجور »
تكاليف
غير مباشرة
موازنة
إيرادات المبيت
موازنة
تكاليف المبيت
موازنة
المصروفات العمومية والإدارية
موازنة
إيرادات الأطعمة والمشروبات
موازنة
تكاليف الأطعمة والمشروبات
موازنة
الوقود والقوى المحركة
موازنة إيرادات
الخدمات الفندقية
موازنة تكاليف
الخدمات الفندقية
موازنة
الصيانة والإصلاحات
الموازنة النقدية
نظام الموازنات التشغيلية الفندقية

شكل رقم (٥/٥)

- الاتجاهات الحالية حيث يؤخذ فى الاعتبارات إعداد الحجوزات المسبقة لفترة الموانة الحالية بالنسبة للاقامة والارتباطات بالحفلات التى تم التعاقد عليها .
- الأحداث العامة المتوقعة خلال فترة الموازنة مثل الأحداث الرياضية أو المؤتمرات الاقتصادية أو الندوات العلمية وما إلى ذلك من تجمعات لها تأثير مباشر على الاقامة بالفندق .
- الأحداث الخاصة المميزة لمنطقة الفندق مثل مواسم الحج بالنسبة لفنادق مكة المكرمة والمدينة المنورة ، ومواسم المصاريف بالنسبة للفنادق التى تقع فى مناطق المصايف وهكذا .
- التغيرات المتوقعة فى أساليب الدعاية والاعلان عن نشاط الفندق وخدماته وحجم التغيرات المتوقعة نتيجة لذلك .
- التغيرات المتوقعة فى المجال التنافسى – على الأقل – على المستوى الأقليمى وأثر تلك التغيرات على مستوى النشاط المتوقع .
- المؤشرات الاقتصادية المتوقعة مثل توقعات تغير أو استقرار الحالة الاقتصادية ، وسياسة الدولة نحو تشجيع السياحة ، وتقديم تسهيلات فى التجارة الدولية ، وحركات الانشاء والتعمير والتوسعات المتوقعة ، حيث تؤثر كل هذه الأمور بشكل مباشر أو غير مباشر على أرقام النزلاء بالفندق .

ومتى توافرت كل هذه المعلومات فإنه يمكن إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت . ولعله من الجديد بالذكر الإشارة هنا إلى أن طريقة تصميم تلك الموازنات ليست ثابته أو موحدة ، وإنما يختار كل فندق طريقة العرض والتصميم التى تناسبه .

إعداد موازنة إيرادات المبيت :

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وأسعار الاقامة لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالى :

بيان	عدد	سعر الإقامة
أجنحة خاصة	٣	١٠٠٠ ريال
أجنحة عادية	٢	٨٠٠ ريال
غرف مفردة	٢٥٠	٣٠٠ ريال
غرف مزدوجة	٥٠	٢٥٠ ريال

ترغب إدارة الفندق فى إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت لمدة ٣٠ يوما قادمة فى ضوء المعلومات التالية :

- بالنسبة للأجنحة الخاصة من المتوقع أن تكون نسبة اشغالها ٥٠٪ ، والأجنحة العادية نسبة اشغالها ٦٠٪ .
- بالنسبة للغرف المفردة نسبة الأشغال ٧٠٪ ، والغرف المزدوجة نسبة الأشغال ٤٠٪ .

الحل

تمهيد حسابى للحل :

إيرادات الأجنحة الخاصة =

٣ × ١٠٠٠ × ٣٠ × ,٥ = ٤٥٠٠٠ ريال

إيرادات الأجنحة العادية =

٢ × ٨٠٠ × ٣٠ × ,٦ = ٢٨٨٠٠ ريال

إيرادات الغرف المفردة =

٢٥٠ × ٣٠٠ × ٣٠ × ,٧ = ١٥٧٥٠٠٠ ريال

إيرادات الغرف المزدوجة =

٥٠ × ٢٥٠ × ٣٠ × ,٤ = ١٥٠ ٠٠٠ ريال

إجمالى الإيرادات المخططة = ١٥٠ ٨٠٠ ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت
عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

بيـان	عدد	المدة	سعر الاقامة فى الليلة	نسب الاشغال المتوقعة	الايرادات المتوقعة
أجنحة خاصة	٣	٣٠	١٠٠٠	,٥	٤٥ ٠٠٠
أجنحة عادية	٢	٣٠	٨٠٠	,٦	٢٨ ٨٠٠
غـرف مفردة	٢٥٠	٣٠	٣٠٠	,٧	١٥٧٥ ٠٠٠
غـرف مزدوجة	٥٠	٣٠	٢٥٠	,٣	١٥٠ ٠٠٠
الاجمـالى					**١٧٩٨٨٠٠**

فى ضوء نسب الاشغال المتوقعة يتحدد عدد النزلاء التقديرى ، وفى ضوء عدد النزلاء التقديرى يتحدد رقم المبيعات من الأطعمة والمشروبات . ومن ثم يمكن إعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات بفرض توافر المعلومات التالية :

– متوسط عدد النزلاء التقديرى يوميا .
– متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد موزعة بحسب الوجبات الرئيسية (أفطار غذاء عشاء) بالإضافة إلى الكافتريا .

اعداد موازنة ايرادات الأطعمة والمشروبات :

فى ضوء تقديرات موازنة المبيت ، قدرت الإدارة متوسط النزلاء بالفندق يوميا بعدد (٢٠٠) نزيل وذلك خلال فترة الموازنة (٣٠) يوما .

وترغب الادارة فى اعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات فى ضوء المعلومات التالية :

– أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد يوميا يتوقع أن يكون على النحو التالى :

– ٣٥ ريالا فى وجبة الأفطار .
– ٧٥ ريالا فى وجبة الغذاء .
– ٤٠ ريالا فى وجبة العشاء .

– إن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد بالكافتيريا هو (١٥) ريالا يوميا .
– إن ٩٥٪ من النزلاء يتناولون طعام الإفطار بالفندق .
– إن ٦٠٪ من النزلاء يتناولون طعام الغذاء بالفندق .
– إن ٧٥٪ من النزلاء يتناولون طعام العشاء بالفندق .
– إن ٣٠٪ من النزلاء يتناولون مشروبات مختلفة بالكافتيريا .

الحل

تمهيد حسابى للحل :

إيرادات وجبة الأفطار =

= ٢٠٠ × ٣٥ × ٣٠ × ,٩٥ = ١٩٩٥٠٠ ريال

إيرادات وجبة الغذاء =

٢٠٠ × ٧٥ × ٣٠ × ,٦ = ٢٧٠ ٠٠٠ ريال

إيرادات وجبة العشاء =

٢٠٠ × ٤٠ × ٣٠ × ,٧٥ = ١٨٠ ٠٠٠ ريال

إيرادات مشروبات الكافتيريا =

٢٠٠ × ١٥ × ٣٠ × ,٣ = ٢٧ ٠٠٠ ريال

إجمالى إيرادات الأطعمة والمشروبات = ٦٧٦٥٠٠٠ ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت
عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

بيـــان	متوسط القوة الانفاقية	المدة	متوسط عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الايرادات المتوقعة
وجبة الأفطار	٣٥	٣٠	٢٠٠	,٩٥	١٩٩ ٥٠٠
وجبة الغذاء	٧٥	٣٠	٢٠٠	,٦	٢٧٠ ٠٠٠
وجبة العشاء	٤٠	٣٠	٢٠٠	,٧٥	١٨٠ ٠٠٠
مشروبات	١٥	٣٠	٢٠٠	,٣	٢٧ ٠٠٠
الإجمالى					٦٧٦ ٥٠٠

فى ضوء نسب الأشغال المتوقعة يتحدد عدد النزلاء التقديرى ، وفى ضوء عدد النزلاء التقديرى يتحدد رقم الإيرادات من الخدمات الفندقية المتنوعة . ومن ثم يمكن اعداد الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة بفرض توافر المعلومات التالية :

- متوسط عدد النزلاء التقديرى يوميا .
- متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد موزعة حسب الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة .

إعداد موازنة إيرادات الخدمات الفندقية المتنوعة :

فى ضوء تقديرات موازنة المبيت ، قدرات الإدارة متوسط النزلاء بالفندق يوميا بعدد (٢٠٠) نزيل وذلك خلال فترة الموازنة (٣٠) يوما .

وترغب الإدارة فى إعداد الموازنة التقديرية لايرادات الخدمات الفندقية المتنوعة فى ضوء المعلومات التالية :

– إن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد يوميا من المتوقع أن يكون على النحو التالى :

٦٥ ريـــال غسيل وكى
٨٥ ريـــال تليفون وتليكس
٦٠ ريـــال تجميل وحلاقة
١٠٠ ريـــال ترجمة وأعمال نسخ
٣٥ ريـــال زهور وهدايا ومجلات

– إن ١٥٪ من النزلاء يطلبون خدمات الغسيل والكى يوميا .
– إن ٣٠٪ من النزلاء يطلبون خدمات التليفون والتلكس يوميا .
– إن ٤٪ من النزلاء يطلبون خدمات التجميل والحلاقة يوميا .
– إن ٢٪ من النزلاء يطلبون خدمات الترجمة والنسخ يوميا .
– إن ١٠٪ من النزلاء يطلبون زهورا وهدايا ومجلات يوميا .

تمهيد حسـابى للحل :

إيرادات الغسيل والكى =
٢٠٠ × ٣٠ × ٦٥ × ,١٥ = ٥٨٥ ٠٠٠ ريال

إيرادات التليفون والتلكس =
٢٠٠ × ٣٠ × ٨٥ × ,٣٠ = ١٥٣ ٠٠٠ ريال

إيرادات التجميل والحلاقة =
٢٠٠ × ٣٠ × ٦٠ × ,٠٤ = ١٤ ٤٠٠ ريال

إيرادات الترجمة والنسخ =
٢٠٠ × ٣٠ × ١٠٠ × ,٠٢ = ١٢ ٠٠٠ ريال

إيرادات الزهور والهدايا والمجلات =
٢٠٠ × ٣٠ × ٣٥ × ٠,١٠ = ٢١ ٠٠٠ ريال

الإجمالى = ٧٨٥ ٤٠٠ ريال

الموازنة التقديرية لايرادات الخدمات الفندقية المتنوعة عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

بيان	متوسط القوة الإنفاقية	المدة	متوسط عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات المتوقعة
غسيل وكى	٦٥	٣٠	٢٠٠	,١٥	٥٨٥ ٠٠٠
تليفون وتيلكس	٨٥	٣٠	٢٠٠	,٣٠	١٥٣ ٠٠٠
تجميل وحلاقة	٦٠	٣٠	٢٠٠	,٠٤	١٤ ٤٠٠
ترجمة ونسخ	١٠٠	٣٠	٢٠٠	,٠٢	١٢ ٠٠٠
زهور وهدايا ومجلات	٣٥	٣٠	٢٠٠	,١	٢١ ٠٠٠
الإجمالى					٧٨٥ ٤٠٠

الموازنة التقديرة للتكاليف المباشرة :

تتكون هذه الموازنة من ثلاث جزئيات أو ثلاث موازنات فرعية هى : موازنة تكاليف المبيت ، وموازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات ، وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى . وتشكل الموازنات الثلاثة الفرعية السابقة فى مجموعها ، الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .

وكما هو واضح من الشكل رقم (٥/٥)فإن موازنة تكاليف المبيت يتم إعدادها فى ضوء التقديرات الواردة بموازنة إيرادات المبيت . فالموازنتان هما وجهان لقطعة عملة واحدة . فإذا ماكانت إيرادات المبيت تتحدد فى ضوء عدد معين متوقع من النزلاء ، فإن تكاليف المبيت لابد حتما وأن تنبنى تقديراتها فى ضوء نفس العدد المحدد بالموازنة الأولى . ونفس القول ينطبق صحيحاً على موازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى . فكلاهما وجهان لنفس العملة . فموازنة تكاليف الأطعمة والمشروبات تتحدد تقديراتها فى ضوء إيرادات الأطعمة والمشروبات وموازنة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى تتحدد تقديراتها فى ضوء إيرادات الأطعمة والمشروبات .

ومن الناحية العملية فإن كل فندق يحدد من واقع البنود الفعلية لتكاليفه عن الفترات السابقة ، معدلات نمطية لعناصر التكاليف المختلفة فى شكل نسب مئوية من إيرادات كل نشاط . ووفقاً لما سبق الإشارة إليه بالجدول رقم (٥/٢) فإن النسب النمطية بالمملكة لعناصر التكاليف المختلفة من إيرادات كل نشاط هى من ١٥٪ إلى ٢٠٪ من إيرادات نشاط المبيت ، ومن ٦٥٪ إلى ٨٠٪ ومن إيرادات الأطعمة والمشروبات ، ومن ٤٠٪ إلى ٧٠٪ من ايرادات الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة . وبديهى أن كل فندق يحدد فى الحياة العملية النسب الخاصة به ، والتى لايشترط أن تأتى بالضرورة مطابقة تماما للنسب السابقة . ولكن على الأقل يلزم أن تكون فى حدودها ، مالم يمكن هناك مبررات أو أسباب مقنعة لوجود اختلافات كبيرة عن حدود تلك النسب النمطية .

إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة :

تأسيسا على ماتقدم ، فإن أرقام تقديرات عناصر التكاليف بهذه الموازنة لابد وأن تنبنى على أرقام التقديرات الواردة بموازنات الإيرادات المقابلة لكل نشاط من تلك الأنشطة على حدة .

وبالتالى ، فإنه باستخدام المعلومات السابق استخدامها فى إعداد الموازنات الثلاث السابقة للإيرادات ، وبفرض أن إدارة الفندق ترغب فى اعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة فى ضوء المعلومات التالية :

أولا : بيانات خاصة بتكاليف المبيت :

تقدر إدارة الفندق تكاليف المبيت بإستخدام النسب النمطية التالية :

٢٥ ٪ من إيرادات الأجنحة الخاصة .
٢٢ ٪ من إيرادات الأجنحة العادية .
٢٠٪ من إيرادات الغرف المفردة .
١٥ ٪ من إيرادات الغرف المزدوجة .

ثانيا : بيانات خاصة بتكاليف الأطعمة والمشروبات :

تقدر إدارة الفندق تكاليف الأطعمة والمشروبات باستخدام النسب النمطية التالية :

٧٠ ٪ من إيرادات وجبة الافطار .
٦٠ ٪ من إيرادات وجبة الغذاء .
٧٥ ٪ من إيرادات وجبة العشاء .
٨٥ ٪ من إيرادات المشروبات .

ثالثا : بيانات خاصة بتكاليف الخدمة الفندقية المتنوعة :

تقدر إدارة الفندق تكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة باستخدام النسب النمطية التالية :

٤٠ ٪ من إيرادات الغسيل والكى .
٧٠ ٪ من إيرادات التليفون والتيلكس .
٣٠ ٪ من إيرادات التجميل والحلاقة .
٥٠ ٪ من إيرادات الترجمة والنسخ .
٤٥ ٪ من إيرادات الزهور والهدايا والمجلات .

والمطلوب : إعداد الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .

الحـــل

تمهيد حســابى للحـــل :

أولا : تكاليف المبيت :

تكاليف الأجنحة الخاصة =

٤٥٠٠٠ × ,٢٥ = ١١٢٥٠ ريـال

تكاليف الأجنحة العـادية =

٢٨٨٠٠ × ,٢٢ = ٦٣٣٦ ريـال

تكاليف الغـرف المفـردة =

١٥٧٥ ٠٠٠ × ,٢٠ = ٣١٥ ٠٠٠ ريـال

تكاليف الغرف المزدوجة =

١٥٠ ٠٠٠ × ,١٥ = ٢٢٥ ٠٠ ريـــال

إجمالى تكاليف المبيت ٣٥٥٠٨٦ ريـال

ثانياً : تكاليف الأجنحة والمشروبات :

تكاليف وجبـة الأفطـار =

١٩٩٥٠٠ × ,٧٠ = ١٣٩ ٦٥٠ ريـالا

تكاليف وجبـة الغـــذاء =

٢٧٠ ٠٠٠ × ,٦٠ = ١٦٢ ٠٠٠ ريـال

تكاليف وجبـة العشـــاء =

١٨٠ ٠٠٠ × ,٧٥ = ١٣٥ ٠٠٠ ريـال

تكاليف المشروبات =

٢٧ ٠٠٠ × ٠,٧٥ = ٢٠ ٢٥٠ ريال

إجمالي تكاليف الأطعمة والمشروبات = ٤٥٦ ٩٠٠ ريال

ثالثاً : تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة :

تكاليف الغسيل والكي =

٥٨٥ ٠٠٠ × ,٤ = ٢٣٤ ٠٠٠ ريال

تكاليف التليفون والتيلكس =

١٥٣ ٠٠٠ × ,٧ = ١٠٧ ١٠٠ ريال

تكاليف التجميل والحلاقة =

١٤ ٤٠٠ × ,٣ = ٤٣٢٠ ريال

تكاليف الترجمة والنسخ =

١٢ ٠٠٠ × ,٥ = ٦٠٠٠ ريالا

تكاليف الزهور والهدايا =

٢١ ٠٠٠ × ,٤٥ = ٩٤٥٠ ريالا

إجمالي تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى

= ٣٦٠ ٨٧٠ ريالا

وتظهر الموازنة التقديرية التكاليف للتكاليف المباشرة على النحو الموضح بالصفحة التالية .

الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة
عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

البند	المبلغ	الإجمالي
تكاليف المبيت :		
تكاليف المبيت بالأجنحة الخاصة	١١ ٢٥٠	
تكاليف المبيت بالأجنحة العادية	٦٣٣٦	
تكاليف المبيت بالغرف المفردة	٣١٥ ٠٠٠	
تكاليف المبيت بالغرف المزدوجة	٢٢ ٥٠٠	
إجمالى تكاليف المبيت		٣٥٥٠٨٦
تكاليف الأطعمة والمشروبات :		
تكاليف وجبات الإفطار	١٣٩ ٦٥٠	
تكاليف وجبات الغذاء	١٦٢ ٠٠٠	
تكاليف وجبات العشاء	١٣٥ ٠٠٠	
تكاليف المشروبات بالكافتيريا	٢٠ ٢٥٠	
إجمالى تكاليف الأطعمة والمشروبات		٤٥٦ ٩٠٠
تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى :		
تكاليف الغسيل والكى	٢٣٤ ٠٠٠	
تكاليف التليفون والتيلكس	١٠٧ ١٠٠	
تكاليف التجميل والحلاقة	٤٣٢٠	
تكاليف الترجمة والنسخ	٦ ٠٠٠	
تكاليف الزهور والهدايا	٩٤٥٠	
إجمالى تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى		٣٦٠ ٨٧٠
اجمالى التكاليف المباشرة التقديرية		١١٧٢٨٥٦

الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة :

تتكون هذه الموازنة من ثلاث جزئيات أو ثلاث موازنات فرعية هى : موازنة المصروفات العمومية والإدارية ، وموازنة الوقود والقوى المحركة ، وموازنة الصيانة والإصلاحات . وتشكل الموازنات الثلاث الفرعية السابقة فى مجموعها الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة .

وكما هو واضح من الشكل رقم (٥/٥) فإن العلاقة بين عناصر تكاليف هذه الموازنة بمكوناتها المختلفة وبين مستوى نشاط الفندق - حجم مبيعات الفندق - هى علاقة غير مباشرة . فهناك حد أدنى من التكاليف غير المباشرة يتحمله الفندق بغض النظر عن مستوى النشاط (تكاليف ثابتة) . ولكن ذلك لايمنع من أن هناك جزءا آخر من تكاليف تلك المجموعة تتغير مع التغير فى مستوى نشاط الفندق (تكاليف متغيرة) .

وان كان من الملاحظ أن معظم عناصر تكاليف تلك المجموعة تميل فى عموميتها إلى الثبات أكثر منها إلى التغير . وتقرر إدارة الفندق على مستوى كل عنصر من عناصر تكاليف تلك المجموعة نسبة التغير فى عناصر التكاليف تلك المجموعة مع التغيرات فى مستوى نشاط الفندق فى ضوء عدة اعتبارات من أهمها :

- طبيعة العنصر ذاته .
- اتجاهات العنصر ومدى استجابته للتغير مع التغيرات فى مستوى نشاط الفندق ، فى ضوء ماتظهره نتائج الأداء الماضى .
- خبرة القائمين على عملية التقدير ، فى تحديد نسبة التغير فى ضوء ممارستهم للعمل الفندق .

وتشمل موازنة التكاليف غير المباشرة للمصروفات العمومية والإدارية العديد من عناصر التكاليف غير المباشرة والتى من أهمها : الأجور والمرتبات ، الورق والأدوات الكتابية المصروفات الإدارية المتنوعة ، المصروفات العمومية المتنوعة الأجور الاضافية ، المكافآت التشجيعية ، العمولات المدفوعة للوكالات السياحية ، مبالغ الدعاية والإعلان والملصقات ، ... الخ .

وتشمل موازنة الوقود والقوى المحركة جميع التكاليف المتصلة بهذا المجال مثل استهلاك النور والمياه والغاز اللازم لامداد الفندق بالطاقات اللازمة . كما تشمل موازنة الصيانة

والاصلاحات جميع التكاليف الخاصة بأداء ذلك النشاط مثل قطع الغيار والزيوت والخدمات وكافة لوازم أداء نشاط صيانة وإصلاح معدات الفندق وأجهزته ومبانيه .

ووفقاً لما سبق الاشارة إليه فإن النسب النمطية لعناصر التكاليف الإدارية والعمومية تتراوح بين ٥٪ إلى ١٠٪ من الإيرادات الكلية للفندق . فى حين تتراوح أتعاب الادارة وتكلفة الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات بين ٥٪ إلى ١٠٪ من الإيرادات الكلية للفندق . أما تكاليف القوى المحركة والصيانة والإصلاحات فإنها تتراوح بين ٣٪ إلى ٥٪ من الايرادات الكلية للفندق .

ومتى تم إعداد التقديرات الخاصة بتلك البنود ، مع الأخذ فى الاعتبار تلك البنود التى تتأثر بمستوى نشاط الفندق وضرورة تقديرها بما يتواكب مع مستوى النشاط المتوقع ، فإن تقديرات تلك الموازنة تظهر على النحو الموضح بالصفحة التالية .

الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة
عن المدة من ١/١ إلى ١٤٠٨/١/٢١ هـ

التكاليف الإدارية والعمومية :

البند		
الأجور والمرتبات	xxx	
الورق والأدوات الكتابية	xxx	
المصروفات الإدارية المتنوعة	xxx	
المصروفات العمومية	xxx	
المصروفات النثرية	xxx	
الأجور الإضافية والمكافآت التشجيعية	xxx	
العمولات للوكالات السياحية	xxx	
الدعاية والإعلان	xxx	
إجمالى التكاليف الادارية والتمويلية		xxxx

التكاليف الخاصة بالقوى المحركة :

البند		
قوى كهربائية	xxx	
غاز ومياه	xxx	
إجمالى تكاليف القوى المحركة		xxxx

تكاليف الصيانة والاصلاحات :

	xxx	قطع غيار
	xxx	مواد نظافة
	xxx	زيوت وشحومات
xxxx		إجمالى تكاليف الصيانة والاصلاحات
xxxx		إجمالى التكاليف غير المباشرة

مثال عام على الموازنات التشغيلية :

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وسعر الاقامة لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالى :

بيـان	عدد	سعر الاقامة
الأجنحة الخاصة	٧	٨٠٠
الأجنحة العادية	٥	٦٠٠
الغرف المقررة	٣٠٠	٢٨٠٠
الغرف المزدوجة	٥٠	٢٢٠
الغرف المشتركة	٢٠	٢٠٠

وقد أظهرت الدراسات الخاصة بإعداد التقديرات اللازمة للموازنات البيانات والمعلومات التالية :

أولا : بيانات خاصة بنسب الأشغال المتوقعة :

٦٠ ٪ بالنسبة للأجنحة الخاصة .
٥٠ ٪ بالنسبة للأجنحة العادية .
٧٠ ٪ بالنسبة للغرف المفردة .

٤٠ ٪ بالنسبة للغرف المزدوجة .
٨٠ ٪ بالنسبة للغرف المشتركة .

ثانيا : بيانات خاصة بالقوة الانفاقية المتوقعة للنزلاء:

- تقدر إدارة الفندق متوسط عدد النزلاء بالفندق يوميا بعدد (٣٥٠) نزيلا .
- إن متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا موزعا على وجبات الطعام الثلاث هى :
- ٣٠ ريالا بالنسبة لوجبة الإفطار .
- ٨٠ ريالا بالنسبة لوجبة الغذاء .
- ٢٥ ريالا بالنسبة لوجبة العشاء
- ١٠ ريالات مشروبات متنوعة بالكافتيريا

- إن ١٠٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يتناولون طعام الافطار بالفندق يوميا .
- إن ٨٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يتناولون طعام الغذاء بالفندق يوميا .
- إن ٥٠٪ من النزلاء فى المتوسط يتناولون طعام العشاء بالفندق يوميا .
- إن ٤٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يتناولون مشروبات مختلفة بالكافتيريا يوميا .

ثالثا : بيانات خاصة بالخدمات الفندقية الأخرى المتنوعة :

- متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا موزعة بحسب تلك الخدمات الفندقية هى :

٤٠ ريالا غسيل وكى وتنظيف .
٣٠ ريالا تليفون وتليكس .
١٠٠ ريال تجميل وحلاقة .
٨٠ ريالا أعمال نسخ وترجمة
٥٠ ريالا زهور وهدايا
٥ ريالات مجلات وصحف

- إن ١٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات الغسيل والتنظيف والكى يوميا .
- إن ٤٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات التليفون والتليكس يوميا .
- إن ٢ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات التجميل والحلاقة يوميا .
إن ٢ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات النسخ والترجمة يوميا .
- إن ٥ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون خدمات الزهور والهدايا يوميا .
- إن ٨٠ ٪ من النزلاء فى المتوسط يطلبون الصحف والمجلات يوميا .

رابعا : بيانات خاصة بالتكاليف المباشرة :

١ ـ بيانات خاصة بتكاليف المبيت :

النسب النمطية لتكاليف المبيت تقدر على النحو التالى :

٢٠ ٪ من إيرادات الأجنحة الخاصة .
٢٥ ٪ من إيرادات الأجنحة العادية .
٣٠ ٪ من إيرادات الغرف المفردة .
١٥ ٪ من إيرادات الغرف المزدوجة .
١٠ ٪ من إيرادات الغرف المشتركة .

٢ ـ بيانات خاصة بتكاليف الأطعمة والمشروبات :

النسب النمطية لتكاليف الأطعمة والمشروبات تقدر على النحو التالى :

٥٠ ٪ من إيرادات وجبة الأفطار .
٧٠ ٪ من إيرادات وجبة الغذاء .
٤٠ ٪ من إيرادات وجبة العشاء .
٧٥ ٪ من إيرادات المشروبات .

٣ ـ بيانات خاصة بتكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة :

النسب النمطية لتكاليف الخدمات الفندقية المتنوعة تقدر على النحو التالى :

٦٠ ٪ من إيرادات الغسيل والكى والتنظيف .
٨٠ ٪ من إيرادات التليفون والتليكس .

٢٠ ٪ من إيرادات التجميل والحلاقة .
٥٠ ٪ من إيرادات النسخ والترجمة .
٣٠ ٪ من إيرادات الزهور والهدايا .
٩٠ ٪ من إيرادات الصحف والمجلات .

خامسا : بيانات خاصة بالتكاليف غير المباشرة :

كانت تقديرات عناصر التكاليف الفندقية غير المباشرة على النحو التالى :

٢٥٣٦٠٠	الأجور والمرتبات الأساسية والأضافية .
٦٣٤٠٠	التكاليف الادارية والعمومية والنثرية والمتنوعة .
٤٤١٨٠	الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات
٨٣١٢٠	العمولات للوكالات السياحية
٣٦١٨٠	استهلاك كهرباء
٩٤٢٠	غاز والمياه
١٠٨٠٠	قطع غيار
٢١٣٠٠	تكاليف صيانة وإصلاحات متنوعة
٤٤١٨٠	الدعاية والاعلان وتنشيط المبيعات
٨٣١٢٠	العمولات للوكالات السياحية
٣٦١٨٠	استهلاك كهرباء
٩٤٢٠	غاز والمياه
١٠٨٠٠	قطع غيار
٢١٣٠٠	تكاليف صيانة وإصلاحات متنوعة

والمطلوب :

إعداد الموازنات التقديرية اللازمة عن المدة من ٤٠٩١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ .

الحـــل

تمهيد حسابى لاعداد موازنة ايرادات المبيت :

الأجنحة الخاصة : ٧ × ٨٠٠ × ٣٠ × ٦٠, = ١٠٠ ٨٠٠ ريال
الأجنحة العادية : ٥ × ٦٠٠ × ٣٠ × ٥٠, = ٤٥ ٠٠٠ ريال
الغرف المفردة : ٣٠٠× ٢٨٠ × ٣٠ × ٧٠, = ١٧٦٤ ٠٠٠ ريال
الغرف المزدوجة : ٥٠ × ٢٢٠ × ٣٠ × ٤٠, = ١٣٢ ٠٠٠ ريال
الغرف المشتركة : ٢٠ × ٢٠٠ × ٣٠ × ٨٠, = ٩٦ ٠٠٠ ريال

الإجمالى = ٢١٣٧ ٨٠٠ ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات المبيت عن
المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

بيان	عدد	مدة	سعر الاقامة	نسب الاشغال	الايرادات
الأجنحة الخاصة	٧	٣٠	٨٠٠	,٦	١٠٠ ٨٠٠
الأجنحة العادية	٥	٣٠	٦٠٠	,٥	٤٥ ٠٠٠
غرف مفردة	٣٠٠	٣٠	٢٨٠	,٧	١٧٦٤ ٠٠٠
غرف مزدوجة	٥٠	٣٠	٢٢٠	,٤	١٣٢ ٠٠٠
غرف مشتركة	٢٠	٣٠	٢٠٠	,٨	١٩٦ ٠٠٠
الإجمالى					٢١٣٧ ٨٠٠

تمهيد حسابى لإعداد موازنة ايرادات الأطعمة والمشروبات :

وجبة الإفطار = ٣٥٠ × ٣٠ × ٣٠ × ١ = ٣١٥ ٠٠٠ ريال
وجبة الغذاء = ٣٥٠ × ٣٠ × ٨٠ × ٨, = ٦٧٢ ٠٠٠ ريال
وجبة العشاء = ٣٥٠ × ٣٠ × ٢٥ × ٥, = ١٣١ ٢٥٠ ريال
المشروبات = ٣٥٠ × ٣٠ × ١٠ × ٤, = ٤٢ ٠٠٠ ريال

الإجمالى ١١٦٠ ٢٥٠ ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات الأطعمة والمشروبات
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ إلى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

بيان	متوسط القوة الانفاقية	المدة	متوسط عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات
الإفطار	٣٠	٣٠	٣٥٠	١	٣١٥ ٠٠٠
الغذاء	٨٠	٣٠	٣٥٠	,٨	٦٧٢ ٠٠٠
العشاء	٢٥	٣٠	٣٥٠	,٥	١٣١ ٢٥٠
المشروبات	١٠	٣٠	٣٥٠	,٤	٤٢ ٠٠٠
			الإجمالي		١١٦٠ ٢٥٠

تمهيد حسابى لإعداد موازنة ايرادات الخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكى = ٣٥٠ × ٣٠ × ٤٠ × ,١ = ٤٢ ٠٠٠ ريال
تليفون وتليكس = ٣٥٠ × ٣٠ × ٣٠ × ,٤ = ١٢٦ ٠٠٠ ريال
تجميل وحلاقة = ٣٥٠ × ٣٠ × ١٠٠ × ,٠٢ = ٢١ ٠٠٠ ريال
نسخ وترجمة = ٣٥٠ × ٣٠ × ,٠٢ = ٢١ ٠٠٠ ريال
زهور وهدايا = ٣٥٠ × ٣٠ × ٥٠ × ,٠٥ = ٢٦ ٢٥٠ ريال
صحف ومجلات = ٣٥٠ × ٣٠ × ٥ × ,٨ = ٤٢ ٠٠٠ ريال

الإجمالى ٢٧٤ ٠٥٠ ريال

الموازنة التقديرية لإيرادات الخدمات الفندقية المتنوعة
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ هـ إلى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

بيان	متوسط القوة الانفاقية	المدة	متوسط عدد النزلاء	متوسط معدل الطلب	الإيرادات
غسيل وكى	٤٠	٣٠	٣٥٠	١	٤٢ ٠٠٠
تليفون وتليكس	٣٠	٣٠	٣٥٠	,٤	١٢٦ ٠٠٠
تجميل وحلاقة	١٠٠	٣٠	٣٥٠	,٠٢	٢١ ٠٠٠
نسخ وترجمة	٨٠	٣٠	٣٥٠	,٠٢	١٦ ٨٠٠
زهور وهدايا	٥٠	٣٠	٣٥٠	,٠٥	٢٦ ٢٥٠
صحف ومجلات	٥	٣٠	٣٥٠	,٨	٤٢ ٠٠٠
			الإجمالي		٢٧٤ ٠٥٠

تمهيد حسابي لاعداد موازنة التكاليف المباشرة :

١ ـ التكاليف الخاصة بالمبيت :

الأجنحة الخاصة : ١٠٠٨٠٠ × ٢٠, = ٢٠ ١٦٠ ريالا
الأجنحة العادية = ٤٥ ٠٠٠ × ٢٥, = ١١ ٢٥٠ ريالا
الغرف المفردة = ١٧٦٤٠٠٠ × ٣٠, = ٥٢٩ ٢٠٠ ريال
الغرف المزدوجة = ١٣٢٠٠٠ × ١٥, = ١٩ ٨٠٠ ريال
الغرف المشتركة = ٩٦ ٠٠٠ × ١٠, = ٩٦٠٠ ريال

الإجمالي = ٥٩٠٠١٠ ريالات

٢ ــ التكاليف الخاصة بالأطعمة والمشروبات :

الإفطار = ٠٠٠ ٣١٥ × ٥٠, = ١٥٧٥٠٠ ريال
الغذاء = ٠٠٠ ٦٧٢ × ٧٠, = ٤٧٠٤٠٠ ريال
العشاء = ١٣١٢٥٠ × ٤٠, = ٥٢٥٠٠ ريال
المشروبات = ٠٠٠ ٤٢ × ٧٥, = ٥٠٠ ٣١ ريال

الإجمالى = ٧١١٩٠٠ ريال

٣ ــ التكاليف الخاصة بالخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكى = ٠٠٠ ٤٢ × ٦٠, = ٢٠٠ ٢٥ ريال
تليفون وتليكس = ٠٠٠ ١٢٦ × ٨٠, = ٨٠٠ ١٠٠ ريال
تجميل وحلاقة = ٠٠٠ ٢١ × ٢٠, = ٤٢٠٠ ريال
نسخ وترجمة = ١٦٨٠٠ × ٥٠, = ٨٤٠٠ ريال
زهور وهدايا = ٢٦٢٥٠ × ٣٠, = ٧٨٧٥ ريال
صحف ومجلات = ٠٠٠ ٤٢ × ٩٠, = ٨٠٠ ٣٧ ريال

الإجمالى = ١٨٤٢٧٥ ريال

الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

تكاليف المبيت :

الأجنحة الخاصة	٢٠١٦٠
الأجنحة العادية	٢٥٠ ١١
الغرف المفردة	٢٠٠ ٥٢٩
الغرف المزدوجة	٨٠٠ ١٩
الغرف المشتركة	٩٦٠٠
إجمالى تكاليف المبيت	٥٩٠٠١٠

تكاليف الأطعمة والمشروبات :

الإفطار	١٥٧ ٥٠٠	
الغذاء	٤٧٠ ٤٠٠	
العشاء	٥٢ ٥٠٠	
المشروبات	٣١ ٥٠٠	
إجمالي تكاليف الأطعمة والمشروبات	ــــــــ	٧١١ ٩٠٠

تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى :

غسيل وكي	٢٥ ٢٠٠	
تليفون وتليكس	١٠٠ ٨٠٠	
تجميل وحلاقة	٤٢ ٠٠	
نسخ وترجمة	٨٤٠٠	
زهور وهدايا	٧٨٧٥	
صحف ومجلات	٣٧ ٨٠٠	
إجمالي تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى	ــــــــ	١٨٤ ٢٧٥
إجمالي التكاليف المباشرة		١٤٨٦ ١٨٥

الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة
عن المدة من ١٤٠٩/١/١ حتى ١٤٠٩/١/٢١ هـ

التكاليف الادارية والعمومية :

الأجور والمرتبات الأساسية والإضافية	٢٥٣٦٠٠	
تكاليف نثرية ومتنوعة	٦٣٤٠٠	
الدعاية والاعلان	٤٤ ١٨٠	
عمولات للوكالات السياحية	٨٣١٢٠	
إجمالي التكاليف الإدارية والعمومية	ــــــــ	٤٤٤٣٠٠

		تكاليف القوى المحركة :
	٣٦١٨٠	استهلاك كهربـاء
	٩٤٢٠	غـاز وميـاه
٤٥٦٠٠	ــــــــ	إجمالى تكاليف القوى المحركة
		تكاليف الصيانة والاصلاحات :
	٨٠٠ ١٠	قطع غيـار
	٣٠٠ ٢١	تكاليف صيانة متنوعة
١٠٠ ٢٢	ــــــــ	إجمالى تكاليف الصيانة
٠٠٠ ٥١٢		إجمالى التكاليف غير المباشرة

الموازنة التقديرية النقدية :

من الشكل رقم (٥/٥) يتضح أن جميع موازنات الإيرادات وجميع موازنات التكاليف تتصل فى النهاية وتصب فى الموازنة التقديرية النقدية للفندق . وبالتالى يمكن تعريف الموازنة التقديرية النقدية بأنها عبارة عن خطة لفترة زمنية مقبلة توضح حركة التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة (المقبوضات النقدية) وحركة التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة (المدفوعات النقدية) للفندق خلال فترة الموازنة .

وطالما أن الموازنة التقديرية النقدية تعنى بحركة تلك التدفقات النقدية ، وتتعامل فى نفس الوقت مع المقبوضات والمدفوعات ، فإن ذلك يعنى أن تلك الموازنة تساعد إدارة الفندق على دراسة أوضاع السيولة النقدية والوضع التمويلى للفندق ومركزه النقدى خلال الفترة التى تغطيها الموازنة . وفى ضوء ذلك الإطار تتيح الموازنة النقدية ضمان عدم تعريض الفندق لأى اختناقات مالية ، إذا ما أظهرت تحليلاتها أن هناك عجزاً نقدياً . ويحدث ذلك الاختناق النقدى بالطبع فى حالة ما إذا كانت أرقام التدفقات النقدية الخارجة أكبر من أرقام التدفقات النقدية الداخلة ، أو سابقة عليها فى التوقيت والقيمة .

فإذا ما أظهرت التحليلات احتمالات حدوث مثل هذه الاختناقات ، فإن إدارة

الفندق يكون لديها متسع من الوقت لتدارك الأمر والاحتياط له عن طريق اتخاذ التدابير المناسبة . وقد تظهر تحليلات تلك التدفقات النقدية احتمالات وجود فائض نقدى أكثر من الحاجة ، وذلك أمر غير مرغوب فيه أيضا . على اعتبار أن تلك الأرصدة فى هذه الحالة سوف تمثل أرصدة نقدية عاطلة غير مستغلة . وفى هذه الحالة فإن الموازنة النقدية تعطى أيضا الاشارات اللازمة للإدارة لإتخاذ الاجراءات المناسبة للاستفادة من تلك الأرصدة النقدية العاطلة ، والتصرف فيها بشكل مناسب .

وتأسيساً على ماتقدم ، فإنه يمكن تلخيص المزايا التى يحققها استخدام الموازنات التخطيطية النقدية لإدارة الفندق فى النقاط التالية :

- إظهار أثر الخطط التشغيلية المختلفة لإدارة الفندق على مركزه النقدى المتوقع وأوضاعه التمويلية .
- فى حالة وجود عجز أو اعسار نقدى ، إظهار مقدار ذلك العجز وتوقيته لإعطاء الإدارة الفرصة لاتخاذ التدابير اللازمة .
- فى حالة وجود فائض نقدى أكثر من الحاجة ، إظهار مقدار ذلك الفائض وتوقيته لإعطاء الادارة الفرصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأن تقليص تلك الأرصدة العاطلة واستغلاله أفضل استغلال .
- يمكن النظر إلى تلك الموازنة باعتبارها مؤشرا أو وسيلة لضبط إيقاع باقى أنواع الموازنات التشغيلية بالفندق ، على اعتبار أن تلك الموازنات التشغيلية تتصل بها . ومن ثم فإن حدوث أى خلل فى أداء تلك الموازنات الفرعية يمكن استشعاره من خلال حركة إيقاع الموازنة النقدية ، بما يضمن تناغم أداء جميع الموازنات .

فترة اعداد الموازنة النقدية :

بالطبع تختلف الفترة التى تغطيها الموازنة النقدية من فندق إلى آخر ، كل فندق بحسب ظروفه ورؤية إدارته . إلا أن فترة الموازنة يتحكم فيها مدى قدرة الإدارة على عمل تنبؤات دقيقة لحركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة . وبالطبع فكلما طالت الفترة كلما ضعفت دقة تلك التقديرات وعمليا فإن فترة الموازنة النقدية من المفضل أن لاتزيد عن عام واحد . وحتى فى هذه الحالة فإنه يجرى تقسيم فترة

الموازنة وتجزئتها إلى فترات أصغر ، نصف أو ربع سنوية أو شهرية ، أو حتى أسبوعية ، حتى يمكن متابعة حركة التدفقات النقدية بدقة وموضوعية والكشف فوراً عن أى إختلافات أو خلل . ولا جدال، فى أن كل هذا الاهتمام بهذه الموازنة بالذات وأهمية متابعتها على فترات قصيرة إنما يرجع إلى الحساسية الخاصة والشديدة للمفردات محل تلك الموازنة ، وهى النقدية . فحدوث أى خلل فى حركة تلك التدفقات النقدية يعنى تعريض أعمال الفندق لحالة شلل تام .

خطوات واعتبارات الإعداد :

تمر عملية اعداد الموازنة التقديرية النقدية بالخطوات التالية :

١ ـ تقدير أرقام التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) :

ويتم الحصول على تقديرات تلك الأرقام من الموازنات التخطيطية للإيرادات وهى موازنة إيرادات المبيت ، وموازنة إيرادات الأطعمة والمشروبات ، وموازنة ايرادات الخدمات الفندقية الأخرى للنزلاء . وتمثل أرقام تلك الموازنات الثلاثة السابقة ، المصدر الأساسى للتدفقات النقدية الداخلة . بالإضافة ، فإن المبالغ المحصلة من النزلاء المستحقة من فترات سابقة ، المتحصلات من ايرادات الاستثمارات والفوائد الدائنة ، ما قد يحصل عليه الفندق من قروض ، ماقد يحصل عليه من بيع بعض الأصول الثابتة ، فإنها كلها تعتبر مصادر أخرى للتدفقات النقدية الداخلة .

٢ ـ تقدير أرقام التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) :

ويتم الحصول على تقديرات تلك الأرقام من الموازنات التخطيطية للتكاليف المباشرة وغير المباشرة ، السابق الإشارة لها . وبالاضافة إلى أرقام تلك الموازنات ، فإن التسديدات للمبالغ المستحقة للدائنين عن فترات سابقة ، والإضافات للاصول الثابتة تعتبر منافذ أخرى للتدفقات النقدية الخارجة .

٣ – تحديد الأرصدة النقدية فى أول وآخر المدة :

بفرض أن الموازنة النقدية مقسمة إلى فترات شهرية فإن رصيد النقدية فى أول الشهر

مضافاً إليه التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) ومطروحاً منه التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) يتيح لادارة الفندق تحديد رصيد النقدية فى آخر الشهر . ذلك الرصيد الذى يبدأ العمل به فى أول الشهر التالى كرصيد للنقدية فى أول المدة .. وتستمر الحلقة باستخدام نفس المعادلة :

XXX رصيد النقدية أول المدة .
XXX (+) التدفقات النقدية الداخلة (المقبوضات) .
XXX (−) التدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) .
XXX (=) رصيد النقدية آخر المدة .

ومن السرد السابق يتضح أن هناك عدداً من الأمور الواجب أخذها فى الاعتبار عند إعداد تلك الموازنة من أهمها :

- ضرورة تحديد رصيد النقدية (أو على أقل مدى لذلك الرصيد) الذى ترغب إدارة الفندق بالاحتفاظ به فى نهاية كل مدة بالصندوق (الخزينة) الرئيسية .
- ضرورة تحديد أرصدة المخزون من المؤن المستخدمة بالفندق ومعدلات دورانها وفترة الانتظار بين طلب المؤن والأصناف وبين اتمام التوريد والاستلام .
- الأرصدة النقدية التى ترغب إدارة الفندق فى الاحتفاظ بها فى صندوق المصروفات النثرية .
- شروط السداد للموردين وشروط الدفع للنزلاء .
- شروط الاقتراض من البنوك .
- سياسات احتجاز الاحتياطيات المحاسبية المختلفة والتصرف فى الأرباح الصافية .

إعداد الموازنة التقديرية النقدية :

البيانات التالية مستخرجة من الموازنات التخطيطية لأحد الفنادق خلال المدة من أول يناير ١٩٨٨ م حتى آخر أبريل عام ١٩٨٨م .

بيان / شهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل
ايرادات المبيت	١٩٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
ايرادات الأطعمة والمشروبات	٨٥٠٠٠	٩٢٠٠٠	٧٥٠٠٠	١٠٠٠٠٠
ايرادات الخدمات الفندقية الأخرى	٦٥٠٠٠	٧٣٠٠٠	٨٠٠٠٠	٩٠٠٠٠
مشتريات مؤن	٤٢٥٠٠	٤١٨٥٠	٣٦٢٠٠	٤٧٢٠٠
مشتريات لوازم مبيت	٢١٦٠٠	١٩٨٥٠	٢١٤٠٠	٢٣٦٠٠
مصروفات دعاية وتنشيط	١٩٨٠٠	١٦٣٢٩	٩٢٠٠	١٨٤٠٠
تكاليف العمالة (أجور ومرتبات)	١٦٥٤٠٠	١٩٦٨٠٠	١٤٣٨٠٠	١٧٢٥٠٠

فإذا علمت أن :

١ – يقدر رصيد النقدية فى أول يناير ١٩٨٨ م بمبلغ (٥٦٣٥٠) ريال .

٢ – جميع خدمات الفندق من مبيت وأطعمة ومشروبات وخدمات فندقية أخرى تتم نقداً .

٣ – يتم سداد ٨٠٪ من قيم المشتريات (مؤن ولوازم مبيت) فى الشهر ذاته والـ ٢٠٪ الباقية فى الشهر التالى .

٤ – هناك ايرادات استثمارات خاصة بالفندق قدرها (٧٥٠٠) ريال يتم تحصيلها فى شهر فبراير .

٥ – هناك مبلغ مستحق السداد على الفندق لأحد البنوك (قسط قرض) قدره (١٥٣٢٠٠) ريال مستحق الدفع فى شهر أبريل .

٦ – هناك عمولات سوف تدفع لأحدى الوكالات السياحية قدرها (٦٢٤٠٠) ريال فى شهر مارس .

٧ – سوف يتم شراء أدوات وأجهزة للمطابخ قيمتها (١٠٠٠٠) ريال فى شهر يناير ، يدفع ٥٠٪ نقداً والباقى بعد شهرين .

٨ – سوف يتم شراء أجهزة تكييف جديدة فى شهر فبراير قيمتها (١١٧٢٠٠) ريال تدفع نقداً بالكامل .

٩ – ترغب إدارة الفندق فى الاحتفاظ برصيد للنقدية بالخزائن فى نهاية كل شهر لا يقل عن (٢٩٠٠٠) ريال ولا يتجاوز (٥٩٠٠٠) ريال .

والمطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية النقدية للفندق فى ضوء تلك المعلومات عن المدة من ١٩٨٨/١/١ م حتى ١٩٨٨/٤/٣٠ م .

تمهيد حسابى للحل :

إجمالى مشتريات يناير = ٤٢٥٠٠ + ٢١٦٠٠ = ٦٤١٠٠ ريال .
إجمالى مشتريات فبراير = ٤١٨٥٠ + ١٩٨٥٠ = ٦١٧٠٠ ريال .
إجمالى مشتريات مارس = ٣٦٢٠٠ + ٢١٤٠٠ = ٥٧٦٠٠ ريال .
إجمالى مشتريات أبريل = ٤٧٢٠٠ + ٢٣٦٠٠ = ٧٠٨٠٠ ريال .

ومن ثم تكون تسديدات المشتريات على النحو التالى :

بيان	يناير	فبراير	مارس	أبريل
٦٤١٠٠ × ٠,٨٠ =	٥١٢٨٠			
٦٤١٠٠ × ٠,٢٠ =		١٢٨٢٠		
٦١٧٠٠ × ٠,٨٠ =		٤٩٣٦٠		
٦١٧٠٠ × ٠,٨٠ =			١٢٣٤٠	
٥٧٦٠٠ × ٠,٨٠ =				١١٥٢٠
٧٠٨٠٠ × ٠,٨٠ =				٥٦٦٤٠
اجمالى تسديدات المشتريات للموردين	٥١٢٨٠	٦٢١٨٠	٥٨٤٢٠	٦٨١٦٠

تسديدات أجهزة المطابخ = ١٠٠٠٠ × ٥, = ٥٠٠٠ ريال فى يناير
= ١٠٠٠٠ × ٥, = ٥٠٠٠ ريال فى أول ابريل

الموازنة التقديرية النقدية

عن المدة من ١٩٨٨/١/١ م حتى ١٩٨٨/١٢/٣٠ م

بيــان	ينايـر	فبرايـر	مـارس	ابريـل
رصيد النقدية أول المدة	٥٦٣٥٠	٥٤٨٧٠	١٤٨٧٠	٥٦٥٩٠
المقبوضات (تدفقات داخلة) :				
ايـرادات المبيـت	١٩٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
ايـرادات الأطعمـة	٨٥٠٠٠	٩٢٠٠٠	٧٥٠٠٠	١٠٠٠٠٠
ايـرادات الخدمـات	٦٥٠٠٠	٧٣٠٠٠	٨٠٠٠٠	٩٠٠٠٠
ايـرادات استثمارات		٧٥٠٠		
الاجمالـى	٢٩٦٣٥٠	٤٠٧٣٧٠	٣٢٩٨٧٠	٤٤٦٥٩٠
المدفوعات (تدفقات خارجة) :				
تسـديدات للمـوردين	٥١٢٨٠	٦٢١٨٠	٥٨٤٢٠	٦٨١٦٠
مصروفات دعاية وتنشيط	١٩٨٠٠	١٦٣٢٠	٩٢٠٠	١٨٤٠٠
الأجـور والمرتبـات	١٦٥٤٠٠	١٩٦٨٠٠	١٤٣٨٠٠	١٧٢٥٠٠
أقسـاط قـروض				١٥٣٢٠٠
عمولات لوكالات سياحية			٦٢٤٠٠	
تسديدات أجهزة مطابخ	٥٠٠٠			٥٠٠٠
مشتريات أجهزة تكييف		١١٧٢٠٠		
الاجمالـى	٢٤١٤٨٠	٣٩٢٥٠٠	٢٧٣٨٢٠	٤١٧٢٦٠
رصيد النقدية آخر المدة	٥٤٨٧٠	١٤٨٧٠	٥٦٥٩٠	٢٩٣٣٠

ملاحظات على الموازنة السابقة :

يلاحظ على الموازنة النقدية السابقة مايلى :

١ ــ أن الأرصدة النقدية فى آخر كل شهر ترحل إلى الشهر التالى له كرصيد للنقدية فى أول المدة . ومن ثم فإن رصيد النقدية فى آخر المدة فى نهاية شهر أبريل سوف يعالج على أنه رصيد أول المدة فى شهر مايو بالموازنة النقدية التالية .

٢ ــ أن الأرصدة النقدية فى نهاية كل شهر تتفق مع السياسة النقدية لإدارة الفندق والمحدد مداها فى (من ٢٩٠٠٠ ريال إلى ٥٩٠٠٠ ريال) . والاستثناء الوحيد الذى يرد على تلك الحدود هو شهر فبراير حيث انخفض رصيد النقدية فى نهاية ذلك الشهر إلى (١٤٨٧٠) ريال .

وعموماً فأمام إدارة الفندق بديلان هما : البديل الأول أن تقبل تحمل مخاطر انخفاض الرصيد النقدى فى هذا الشهر إلى أقل من الحد الأدنى المحدد بالسياسة النقدية للفندق . البديل الثانى أن تؤجل شراء جزء من أجهزة التكييف المطلوبة إلى شهر تال .

الفصل الثالث

الرقابة وتحليل الانحرافات لنتائج التشغيل الفندقى

المبحث الأول
تحليل الانحرافات

أهمية تحليل الانحرافات :

ان نظام الموازنات التخطيطة ليس هدفا فى حد ذاته . فالموازنات التى تقوم إدارة الفندق بإعدادها ماهى إلا وسيلة لتخطيط النشاط الفندقى لفترة مستقبلية قادمة ، والرقابة على الأداء ونتائج التشغيل خلال هذه الفترة . وتتحقق الرقابة على الأداء عن طريق مقارنة الأداء ونتائج التشغيل الفعلية بالأداء ونتائج التشغيل المخططة (المقدرة) ، والتعرف على الانحرافات وتحليلها ، وفقا لما سبق الإشارة إليه .

وان كان على إدارة الفندق أن تهتم بالانحرافات الموجبة – التى فى صالح الفندق – بهدف تنميتها والاستزادة منها ، فإنه من الأهمية بمكان تحليل ودراسة الانحرافات السالبة والتعرف والوصول إلى مسبباتها على وجه الدقة والتحديد ، لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها . وبدون هذا التحليل ، وبدون تحديد مسببات تلك الانحرافات فإن الموازنة تفقد كل دور لها فى المجال الرقابى ، بل وتفقد العلاقة بين تكلفة إعداد الموازنات والعائد منها ذلك التوازن المطلوب .

وعلى سبيل المثال ، فإذا ما فرضنا أن البيانات التالية والخاصة بالتقديرات وفعليات التنفيذ قد أمكن الحصول عليها فى نهاية فترة الموازنة – وكانت على النحو التالى :

الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية للمبيعات
وعناصر التكاليف لأحد الفنادق فى نهاية فترة الموازنة

بيان	أرقام تقديرية		أرقام فعلية	
إيرادات المبيعات		٢٠٠ ٠٠٠		٢٢٠ ٠٠٠
(مبيت وأطعمة وخدمات)				
التكاليف				
الأطعمة والمشروبات	٨٠ ٠٠٠		٩٤ ٠٠٠	
المبيت	٧٠ ٠٠٠		٦٨ ٠٠٠	
الخدمات الفندقية الأخرى	٣٠ ٠٠٠		٤٠ ٠٠٠	
إجمالى التكاليف		١٨٠ ٠٠٠		٢٠٢ ٠٠٠
الأربـاح		٢٠ ٠٠٠		١٨ ٠٠٠

وتظهر المقارنات بين الأرقام التقديرية والأرقام الفعلية للأداء وجود انحرفات ، بعضها فى صالح الفندق والبعض الآخر فى غير صالح الفندق . فهناك انحراف موجب فى أرقام المبيعات قدره (٢٠٠٠٠) ريال فى صالح الفندق ، حيث زادت أرقام المبيعات الفعلية عن الأرقام المقدرة لها . وهناك انحراف سالب فى غير صالح الفندق قدره (٢٢٠٠٠) ريال فى اجمالى عناصر التكاليف ، حيث زادت التكاليف الفعلية عن التكاليف المقدرة . فى حين انخفضت الأرباح الفعلية عن تلك المخططة بمقدار (٢٠٠٠) ريال .

والصورة كما تظهرها البيانات السابقة وان كان يمكن الخروج منها ببعض النتائج ، إلا أن هناك بعض النتائج الهامة الأخرى التى لا يمكن تحديدها . فالصورة السابقة يمكن الخروج منها مثلا بالنتائج التالية : ـــ

— أن هناك انحرافات موجبة فى المبيعات ، وانحرافات سالبة فى التكاليف الإجمالية وصافى الربح .

- أن الانحرافات السالبة فى عناصر التكاليف هى نتيجة منطقية للزيادة فى المبيعات . فالأطعمة والمشروبات - مثلا - باعتبارها عناصر تكاليف متغيرة - كما سيرد ذكره قد زادت مع الزيادة فى مبيعات الفندق .

وهنا يصبح التساؤل الفاصل ما هى أسباب الاختلاف فى تقديرات المبيعات والتكاليف . ذلك التساؤل العام لا تعطى الصورة كما تظهرها البيانات السابقة اجابة شافية قاطعة بشأنه ، أو بعبارة أخرى ، فإن الصورة كما تظهرها البيانات السابقة لا يمكن الخروج منها بنتائج أو اجابات قاطعة عن مسببات تلك الانحرافات ، وبالتالى لا يمكن تحديد طبيعة الإجراءات اللازم اتخاذها .

ومن ثم فإنه بدون تحليل ودراسة الانحرافات وتحديد حقيقة مسبباتها فإن الفائدة التى يمكن الحصول عليها تصبح محدودة للغاية . بل إن خطر عدم تناسب الوقت والجهد والتكلفة التى تحملها الفندق فى إعداد الموازنات مع الفائدة التى حصل عليها الفندق يصبح أمرا واردا فى هذه الحالة .

فالموازنة حتى هذه النقطة لم تمد إدارة الفندق بأكثر من أن هناك انحرافات ، وأن بعضها من هذه الانحرافات موجب والبعض الآخر سالب . ولكنها لم تمد إدارة الفندق - وهذا هو الأهم من وجهة النظر الرقابية - بتحليل لمسببات أو أنواع هذه الانحرافات .

كيفية تحليل الانحرافات :

بشكل عام يمكن القول بإن الانحرافات فى نتائج تشغيل الفندق يمكن تقسيمها إلى نوعين من الانحرافات هما : انحرافات فى تقديرات عناصر الإيرادات ، وانحرافات فى تقديرات عناصر التكاليف . ويستلزم الأمر دراسة كل مجموعة انحرافات منها على حدة وتحليلها إلى مسبباتها أو أنواعها - وذلك على النحو التالى :

أولا : تحليل انحرافات تقديرات الإيرادات :

إيرادات مبيعات الفندق هى حاصل ضرب عدد الأفراد المقدر نزولهم بالفندق (النزلاء) خلال فترة الموازنة فى متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد . فإذا فرضنا فى المثال السابق أن إيرادات المبيعات المخططة (التقديرية) كانت عبارة عن (٨٠٠) نزيل فى (٢٥٠) ريالا القوة الانفاقية للنزيل .

إيرادات المبيعات المقدرة = ٨٠٠ × ٢٥٠ = ٢٠٠ ٠٠٠ ريال

ولنفرض أن عدد الأفراد الذين نزلوا بالفندق فعلا خلال تلك الفترة كان (١٠٠٠) نزيل ، وأن متوسط القوة الانفاقية الفعلية للنزيل الواحد كانت (٢٢٠) ريالا .

إيرادات المبيعات الفعلية = ١٠٠٠ × ٢٢٠ = ٢٢٠ ٠٠٠ ريال

وباستخدام البيانات الافتراضية السابقة فإن تحليل الانحرافات يجرى على النحو التالى :

نحراف إيرادات المبيعات الكلى (الإجمالى) =
إيرادات المبيعات الفعلية = ٢٢٠ ٠٠٠ ريال
(–) إيرادات المبيعات المخططة = ٢٠٠ ٠٠٠ ريال

الانحراف الإجمالى (الكلى) = ٢٠ ٠٠٠ ريال

وهو انحراف موجب أى فى صالح الفندق .

ويتم تحليل هذا الانحراف إلى نوعين من الانحرافات هما :

انحراف عدد النزلاء ، وانحراف القوة الانفاقية . وبديهى أن مجموع الانحرافين لابد وأن يساوى مقدار الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات . ويتم التحليل على النحو التالى :

انحراف عدد النزلاء =

= القوة الإنفاقية الفعلية × (عدد النزلاء الفعلى – عدد النزلاء المخطط) =
٢٢٠ × (١٠٠٠ – ٨٠٠) =
٢٢٠ × ٢٠٠ = ٤٤ ٠٠٠ ريال

انحراف القوة الإنفاقية =

= عدد النزلاء المخطط × (القوة الإنفاقية الفعلية – القوة الإنفاقية المخططة) =
٨٠٠ × (٢٢٠ – ٢٥٠) =
٨٠٠ × – (٣٠) = – ٢٤ ٠٠٠ ريال

وتصبح النتيجة النهائية لتحليل أنواع الانحرافات على النحو التالى :

٤٤٠٠٠ ريال انحراف عدد النزلاء (انحراف موجب)
٢٤٠٠٠ ريال انحراف القوة الإنفاقية (انحراف سالب)

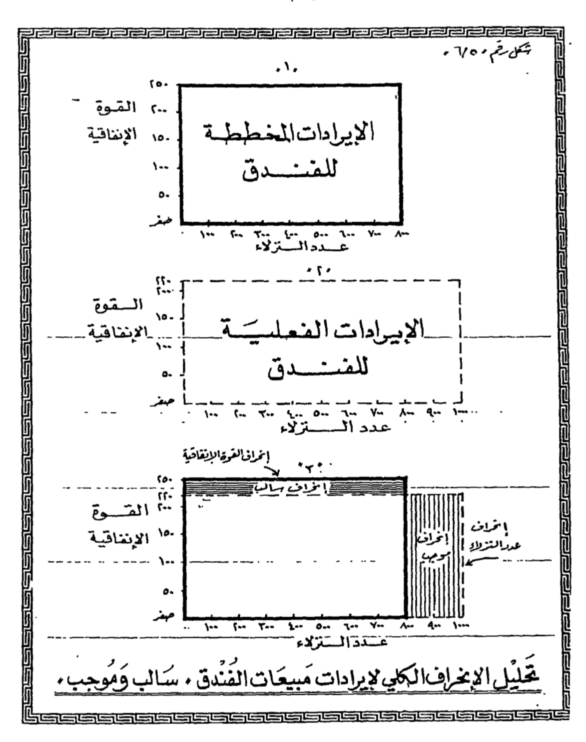
٢٠٠٠٠ ريـال الانحراف الكلى للإيرادات (انحراف موجب)

ويمكن توضيح التحليل السابق بيانيا ، فى شكل خطوات تفصيلية كما هو موضح بالشكل رقم (٦/٥) حيث يتم التمثيل البيانى على ثلاث خطوات . فى الخطوة الأولى نبدأ برسم مساحة الإيرادات المخططة وهى (٨٠٠) نزيل فى (٢٥٠) ريالا القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (١) . فى الخطوة الثانية نبدأ برسم مساحة الايرادات الفعلية وهى (١٠٠٠) نزيل فى (٢٢٠) ريالا القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (٢) . فى الخطوة الثالثة نضع الخطوتين السابقتين مع بعض فى شكل واحد ، كما هو موضح بالخطوة رقم (٣) . توضح الخطوة رقم (٣) أن هناك انحرافا موجبا (بالزيادة) يمثل الزيادة فى عدد النزلاء ، وأن هناك انحرافا سالبا (بالنقص) يمثل الانخفاض فى القوة الانفاقية للنزلاء .

فإذا ما تحددت الانحرافات بالشكل السالف فإن إدارة الفندق تصبح فى موقف يسمح لها باتخاذ الاجراءات المناسبة لبحث أسباب الزيادة غير المتوقعة فى إعداد النزلاء والاستفادة منها فى الفترة القادمة ومحاولة تنميتها . وفى نفس الوقت البحث عن مسببات انخفاض القوة الإنفاقية للنزلاء عما كان مقدرا لها . فقد تكون بعض مسببات انخفاض القوة الانفاقية انخفاض مستوى جودة أصناف الطعام أو الشراب المقدم للنزلاء ، أو انخفاض مستوى الخدمات المقدمة لهم ، مما ترتب عليه إحجام النزلاء عن الإنفاق .

وبالطبع فإن هذه المسببات تعد من الأمور الداخلة فى نطاق رقابة وتحكم إدارة الفندق . وبالتالى فإن عليها اتخاذ الاجراءات التصحيحية الفورية اللازمة التى تضمن عدم تكرار حدوث تلك الانحرافات خلال الفترات القادمة . إلا أنه من المحتمل أيضا أن يكون ذلك الانخفاض فى القوة الإنفاقية مرجعة مسببات أخرى خارجة عن نطاق وتحكم إدارة الفندق ، بسبب تغيرات فى الظروف والأحوال الاقتصادية بصفة عامة . وحتى فى

شكل رقم (٥ / ٧)


شكل رقم ٥/٦
١٠
الإيرادات المخططة للفندق
القوة الإنفاقية
٢٥٠
٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠
صفر
١٠٠ ٢٠٠ ٣٠٠ ٤٠٠ ٥٠٠ ٦٠٠ ٧٠٠ ٨٠٠
عدد النزلاء
٢٠
الإيرادات الفعلية للفندق
القوة الإنفاقية
٢٢٠
٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠
صفر
١٠٠ ٢٠٠ ٣٠٠ ٤٠٠ ٥٠٠ ٦٠٠ ٧٠٠ ٨٠٠ ٩٠٠ ١٠٠٠
عدد النزلاء
إنحراف القوة الإنفاقية
٣٠
إنحراف سالب
إنحراف موجب
إنحراف عدد النزلاء
القوة الإنفاقية
٢٥٠
٢٢٠
٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠
صفر
١٠٠ ٢٠٠ ٣٠٠ ٤٠٠ ٥٠٠ ٦٠٠ ٧٠٠ ٨٠٠ ٩٠٠ ١٠٠٠
عدد النزلاء
تحليل الإنحراف الكلي لإيرادات مبيعات الفندق ، سالب وموجب ،

هذه الحالة فإن الأمر يستلزم تعديل التقديرات فى الفترات القادمة حتى تتواكب مبالغ الإنفاق الفعلية مع تلك المقدرة .

وبديهى أنه لايشترط أن تأخذ تحليلات الانحراف الكلى للمبيعات نفس الاتجاهات بالمثال السابق . فليس هناك مايمنع أن يأتى كلا النوعين من الانحرافات موجبا ، أو كلا النوعين من الانحرافات سالبا .

مثـــال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحدى الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة

٦٠٠ عدد النزلاء المقدر
١٠٠ متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد
٧٥٠ عدد النزلاء الفعلى
١٢٠ متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

المطلـوب :

١ ـــ احسب الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات .
٢ ـــ حلل الانحراف الكلى للمبيعات إلى أنواعه المختلفة .
٣ ـــ حقق الاجابة بيانيا .

الحــــل

إيرادات المبيعات المخططة =
٦٠٠ × ١٠٠ = ٦٠ ٠٠٠ ريال
إيرادات المبيعات الفعلية =
٧٥٠ × ١٢٠ = ٩٠ ٠٠٠ ريـال
الانحراف الكلى لإيرادات مبيعات الفندق =
٩٠ ٠٠٠ – ٦٠ ٠٠٠ = ٣٠ ٠٠٠ ريال (انحراف موجب)

ويتم تحليله إلى :

انحراف عدد النزلاء =

= القوة الانفاقية الفعلية × (عدد نزلاء فعلى – عدد نزلاء مخطط) .

انحراف قوة إنفاقية =
= عدد النزلاء المخطط × (قوة انفاقية فعلية – قوة إنفاقية مخططة)

= ٦٠٠ × (١٢٠ – ١٠٠) = ١٢ ٠٠٠ ريال

وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالى :

١٨ ٠٠٠ ريال انحراف عدد نزلاء (انحراف موجب)
١٢ ٠٠٠ ريال انحراف قوة إنفاقية (انحراف سالب)

---

٣٠ ٠٠٠ ريال انحراف المبيعات الكلى (انحراف موجب)

ويمكن إظهار الانحرافات السابقة بيانيا كما هو موضح بالشكل رقم (٧/٥) (أ) .

مثـال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحدى الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

٦٠٠ عدد النزلاء المقدر
١٠٠ متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد
٥٠٠ عدد النزلاء الفعلى
٨٠ متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

المطلـوب :

١ – احسب الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات

٢ ــ حلل الانحراف الكلى للمبيعات إلى أنواعه المختلفة .
٣ ــ حقق الإجابة بيانيا .

الحــل

إيرادات المبيعات المخططة =
٦٠٠ × ١٠٠ = ٦٠ ٠٠٠ ريالا
إيرادات المبيعات الفعلية =
٥٠٠ × ٨٠ = ٤٠ ٠٠٠ ريالا
الانحراف الكلى للمبيـعات =
٤٠ ٠٠٠ − ٦٠ ٠٠٠ = ٢٠ ٠٠٠ ريال (انحراف سالب)
ويتم تحليله إلى :

انحراف عدد النزلاء = ٨٠ × (٥٠٠ − ٦٠٠) =
= ٨٠ × − (١٠٠) = ٨٠٠٠ ريـال (انحراف سالب)
انحراف قوة الانفاقية = ٦٠٠ (٨٠ − ١٠٠)
= ٦٠٠ × − (٢٠) = ١٢ ٠٠٠ ريال (انحراف سالب)

وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالى :

٨٠٠٠ ريـال انحراف عدد نزلاء (سالب)
١٢٠٠٠ ريال انحراف قوة انفاقية (سالب)

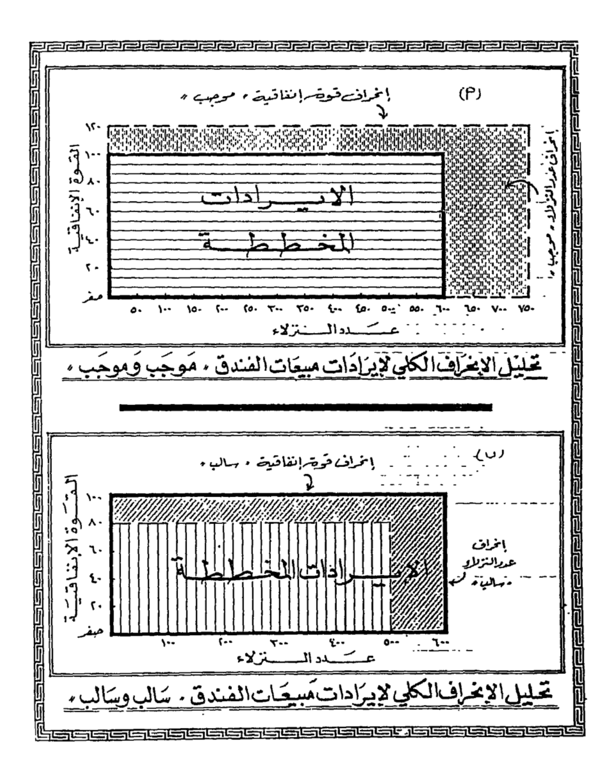
---

٢٠ ٠٠٠ ريال انحراف مبيعات كلى (سالب)

ويمكن إظهار الانحرافات السابقة بيانيا كما هو موضح بالشكل رقم (٧/٥) (ب) .

مثــال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :



تحليل الإنحراف الكلي لإيرادات مبيعات الفندق « موجب وموجب »

تحليل الإنحراف الكلي لإيرادات مبيعات الفندق « سالب وسالب »

٦٠٠ عدد النزلاء المقدر
١٠٠ متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد
٥٠٠ عدد النزلاء الفعلى
١٥٠ متوسط القوة الإنفاقية الفعلية للنزيل الواحد

المطلـوب :

١ ـــ احسب الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات .
٢ ـــ حلل الانحراف الكلى للمبيعات لأنواعه المختلفة .
٣ ـــ حقق الإجابة بيانيا .

الحـــــل

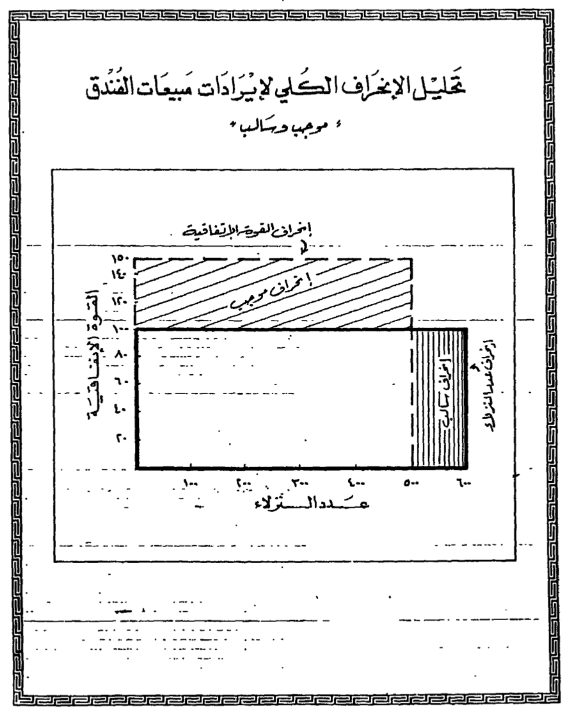
إيرادات المبيعات المخططة = ٦٠٠ × ١٠٠ = ٦٠ ٠٠٠ ريـال
إيرادات المبيعات الفعلية = ٥٠٠ × ١٥٠ = ٧٥٠٠٠ ريال
الانحراف الكلى = ٧٥٠٠٠ - ٦٠ ٠٠٠ = ١٥٠٠٠ ريال (موجب)

ويتم تحليله إلى :
انحراف عدد النزلاء = القوة الإنفاقية المقدرة (عدد النزلاء الفعلى - عدد النزلاء المقدر)
انحراف عدد النزلاء = ١٠٠ × (٥٠٠ × ٦٠٠)
= ١٠٠ × (١٠٠) = ١٠٠٠٠ ريـال (سالب)
انحراف إنفاقية = عدد النزلاء الفعلى (القوة الإنفاقية الفعلية - القوة الإنفاقية المقدرة)
انحراف قوة انفاقية = ٥٠٠ × (١٥٠ - ١٠٠)
= ٥٠٠ × ٥٠ = ٢٥ ٠٠٠ ريال (موجب)
وتصبح النتيجة النهائية على النحو التالى :

١٠٠٠٠ ريال انحراف عدد نزلاء (سالب)
٢٥٠٠٠ ريال انحرافات قوة انفاقية (موجب)

١٥٠٠٠ ريـال انحراف مبيعات كلى (موجب)

شكل رقم (٥/٨)


تحليل الانحراف الكلي لإيرادات مبيعات الفندق
« موجب وسالب »
إنحراف القوة الإتفاقية
إنحراف موجب
إنحراف سالب
إنحراف عدد النزلاء
القوة الإتفاقية
١٥٠
١٤٠
١٢٠
١٠٠
٨٠
٦٠
٤٠
٢٠
١٠٠ ٢٠٠ ٣٠٠ ٤٠٠ ٥٠٠ ٦٠٠
عدد النزلاء

ويمكن إظهار الانحرافات السابقة بيانيا كما هو موضح بالشكل رقم (٨/٥) .

ثانيا : تحليل انحرافات تقديرات التكاليف :

من الممكن أن يقسم الفندق عناصر تكاليفه إلى ثلاثة أنواع من التكاليف – كما هو موضح بالمثال السابق – هى تكاليف الأطعمة والمشروبات ، وتكاليف المبيت ، وعناصر التكاليف للخدمات الأخرى . وفيما يلى نتناول تحليل انحرافات كل نوع من هذه الأنواع على حدة .

تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات :

التكلفة الكلية التقديرية للأطعمة والمشروبات يتم الوصول إليها عن طريق حساب التكلفة التقديرية لوجبة الافطار ووجبة الغذاء ووجبة العشاء[1] . والتكلفة التقديرية لأى وجبة من الوجبات الثلاث السابقة يتم الوصول إليها عن طريق ضرب التكلفة المعيارية لتلك الوجبة فى عدد النزلاء المتوقع تناولهم تلك الوجبة .

فإذا مافرضنا أن التكلفة المعيارية – فى المثال السابق – لكل وجبة من الوجبات الثلاث وعدد النزلاء المقدر تناولهم لتلك الوجبة كانت على النحو التالى :

الوجبة	التكلفة المعيارية	عدد النزلاء التقديرى
الأفطار	٢٠ ريالا	٩٠٠ نزيل
الغذاء	٥٥ ريالا	٨٠٠ نزيل
العشاء	٢٥ ريالا	٧٢٠ نزيلا

فإن التكاليف التقديرية للأطعمة والمشروبات تكون على النحو التالى :

(١) سوف يتم تناول كيفية حساب التكلفة التقديرية للوجبات وطرق الرقابة عليها فى نهاية هذا الباب .

تكلفة تقديرية للإفطار = ٩٠٠ × ٢٠ = ١٨٠٠٠ ريال
تكلفة تقديرية للغذاء = ٨٠٠ × ٥٥ = ٤٤٠٠٠ ريال
تكلفة تقديرية للعشاء = ٧٢٠ × ٢٥ = ١٨٠٠٠ ريال

التكلفة التقديرية الاجمالية
للإطعمة والمشروبات = ٨٠٠٠٠ ريال

وهنا يلزم الإشارة إلى ملاحظتين هما :

- أنه لايشترط أن يتساوى عدد النزلاء بالغرف المشغولة (معدل الأشغال) مع عدد النزلاء المقدر تناولهم لوجبات غذائية . والسبب فى ذلك هو أنه قد يكون هناك نزيل واحد يشغل جناحا أو غرفتين – مثلا – وقد يكون بصحبة ذلك النزيل وفد مرافق له أو أسرته . ومن ثم فإن التساوى هنا ليس شرطا ضروريا .
- انه لايشترط أن يتساوى عدد النزلاء المقدر تناولهم الوجبات فى كل وجبة من الوجبات الثلاث . فقد يقرر أحد النزلاء تناول العشاء أو الغذاء خارج الفندق ، وقد يقرر نزيل آخر تناول الوجبات بالفندق وهكذا .

وقد بلغت التكاليف الفعلية للأطعمة والمشروبات فى المثال السابق (٩٤٠٠٠) ريال
- وبغرض أنها كانت على النحو التالى :

تكلفة فعلية للإفطار = ٢٥٠٠٠ ريال
تكلفة فعلية للغذاء = ٤٥٠٠٠ ريال
تكلفة فعلية للعشاء = ٢٤٠٠٠ ريال

تكلفة فعلية للأطعمة والمشروبات = ٩٤٠٠٠ ريال

وعلى مستوى كل وجبة من الوجبات يجرى تحليل انحرافات تكاليفها إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد وجبات وانحراف تكلفة وجبات – على النحو التالى :

انحراف عدد وجبات =
تكلفة معيار للوجبة × (عدد الوجبات الفعلية – عدد الوجبات التقديرية) .

انحراف تكلفة وجبات =
عدد الوجبات الفعلية × (التكلفة الفعلية للوجبة – التكلفة المعيارية للوجبة)

وعلى سبيل المثال ، إذا مافرض استكمالا للمثال السابق أن التكاليف الفعلية لوجبة الغذاء كانت على النحو التالى :

عدد النزلاء الذين تناولوا وجبة الغذاء بالفندق = ٧٥٠ نزيلا
التكلفة الفعلية لوجبة الغذاء = ٦٠ ريالا
فان إجمالى التكاليف الفعلية للغذاء =
٧٥٠ × ٦٠ = ٤٥ ٠٠٠ ريـال

فى حين أن التكاليف التقديرية للغذاء =
٨٠٠ × ٥٥ = ٤٤ ٠٠٠ ريـال

وبالتالى فإن الانحراف الكلى لتكلفة وجبة الغذاء = ١٠٠٠ ريال

وهو انحراف فى غير صالح الفندق حيث زادت التكاليف الفعلية عن التكاليف المخططة لوجبة الغذاء .

ويمكن تحليل الانحراف الكلى على النحو التالى :

انحراف عدد وجبات الغــذاء =
= ٥٥ × (٧٥٠ – ٨٠٠)
= ٥٥ × – (٥٠) = (–) ٢٧٥ ريـال

وهو انحراف فى غير صالح الفندق حيث انخفض عدد الأفراد الذين تناولوا طعام الغذاء بالفندق عن العدد المقدر أو المخطط .

انحراف تكلفة وجبات =

٧٥٠ × (٦٠ - ٥٥)

٧٥٠ × ٥ = ٣٧٥٠ ريال

وهذا الانحراف وان كان جبريا انحرافا موجبا ، إلا أن هذا الانحراف تكاليفيا هو انحراف فى غير صالح الفندق حيث زادت التكاليف الفعلية لوجبة الغذاء عن التكاليف المعيارية المقدرة أو المخططة .

وانحراف عدد الوجبات يستلزم أن تقوم إدارة الفندق بإعادة فحص أنواع الطعام المقدمة للنزلاء من حيث تشكيلتها وجودتها وأسعارها . فقد يكون الانخفاض فى عدد الوجبات عما هو مقدر مرجعة لسبب أو أكثر من العوامل السابقة .

أما انحراف تكلفة الوجبات بالزيادة عما هو مخطط لها يستلزم أن تقوم إدارة الفندق بإعادة فحص أنظمة العمل بالمطابخ وتحرى أسباب تلك الزيادة على مستوى كل عنصر ، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلا .

ويتم التحليل بنفس الطريقة وباستخدام نفس المعادلات على مستوى وجبة الإفطار ووجبة العشاء .

مثـــال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات إحدى الفنادق عن عدد الوجبات المقدرة (عشاء) والتكلفة المعيارية للوجبة الواحدة :

(١٠٠٠) وجبة عدد الوجبات المخططة

(٤٠) ريالا التكلفة المعيارية للوجبة الواحدة

(١٢٠٠) وجبة عدد الوجبات التى قدمت فعلا

(٣٨) ريالا التكلفة الفعلية للوجبة الواحدة

المطلـوب :

١ ــ أحسب الانحراف الكلى لتكاليف الأطعمة والمشروبات (فى وجبة العشاء) .

٢ ــ حلل الانحراف الكلى إلى أنواعه المختلفة .
٣ ــ حقق الإجابة بيانيا .

الحــل

التكلفة المخططة للأطعمة والمشروبات =
١٠٠ × ٤٠ = ٤٠ ٠٠٠ ريـال
التكلفة الفعلية للأطعمة والمشروبات =
١٢٠٠ × ٣٨ = ٤٥ ٦٠٠ ريـال
الانحراف الكلى للوجبات =
٤٥٦٠٠ − ٤٠ ٠٠٠ = ٥٦٠٠ ريال (موجب)

ويتم تحليل الانحراف الكلى إلى :
انحراف عدد وجبات = تكلفة فعلية للوجبة (عدد وجبات فعلية − عدد وجبات مخططة)
انحراف عدد وجبات = ٣٨ × (١٢٠٠ − ١٠٠٠)
= ٣٨ × ٢٠٠ = ٧٦٠٠ ريـال (فى صالح الفندق)
انحراف تكلفة وجبات = عدد وجبات مخططة (تكلفة فعلية للوجبة − تكلفة مخططة للوجبة)

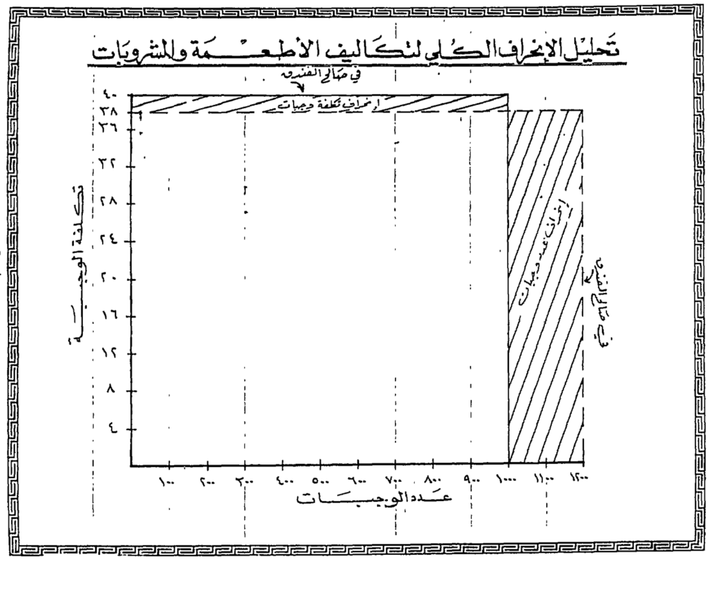
ويكون التحليل النهائى على النحو التالى :

٧٦٠٠ انحراف عدد وجبات (موجب)
(−) ٢٠٠٠ انحراف تكلفة وجبات (سالب)

٥٦٠٠ انحراف كلى (موجب)

ويلاحظ أن انحراف تكلفة الوجبات وان كان جبريا هو انحراف سالب إلا أن تفسيره

شكل رقم (٥ / ٩)


تحليل الإنحراف الكلي لتكاليف الأطعـــمة والمشروبات
في مطالح الفندق
إنحراف تكلفة وجبات
إنحراف عدد وجبات
تكلفة الوجبـــة
٤٠
٣٨
٣٦
٣٢
٢٨
٢٤
٢٠
١٦
١٢
٨
٤
١٠٠ ٢٠٠ ٣٠٠ ٤٠٠ ٥٠٠ ٦٠٠ ٧٠٠ ٨٠٠ ٩٠٠ ١٠٠٠ ١١٠٠ ١٢٠٠
عـدد الوجبـــات

تكاليفيا أنه انحراف فى صالح الفندق ، حيث انخفضت التكلفة الفعلية للوجبة عن التكلفة المعيارية لها .

ويمكن إظهار تلك الانحرافات بيانيا على النحو الموضح بالشكل رقم (٩/٥) .

تحليل انحرافات تكلفة المبيت والخدمات الفندقية الأخرى :

لايختلف تحليل انحرافات تكلفة المبيت أو تكلفة الخدمات الفندقية الأخرى فى فكرتها عن تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات . وبالنسبة للانحراف الكلى لتكلفة المبيت ، فإن هذا الانحراف يمكن تحليله إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد نزلاء وانحراف تكلفة اقامة . ويتم حساب كل انحراف منهما باستخدام المعادلات التالية :

انحرافات عدد النزلاء =
تكلفة فعلية للاقامة × (عدد النزلاء الفعلى – عدد النزلاء المخطط) .

انحراف تكلفة الاقامة =
تكلفة فعلية للاقامة × (عدد النزلاء الفعلى – عدد النزلاء المخطط) .

انحراف تكلفة الاقامة =
عدد النزلاء المخطط × (تكلفة فعلية للاقامة – تكلفة مخططة للاقامة)

وبالنسبة للانحراف الكلى للخدمات الفندقية ، فإنه على مستوى كل خدمة من الخدمات يمكن تحليل الانحراف الكلى إلى نوعين من الانحرافات هما : انحراف عدد (أو معدل) الخدمة وانحراف تكلفة الخدمة . ويتم حساب كل انحراف منهما باستخدام المعادلات التالية :

انحراف عدد (أو معدل) الخدمة =
تكلفة معيارية للخدمة × (عدد الخدمات الفعلية – عدد الخدمات المخططة)

انحراف تكلفة الخدمة =
عدد الخدمات الفعلية × (التكلفة الفعلية للخدمة – التكلفة المخططة للخدمة) .

المبحث الثانى

تكلفة الوجبات وطرق الرقابة عليها

أهمية الرقابة على تكلفة الوجبات :

سبق الإشارة إلى أن نسبة مبيعات الفندق من الأطعمة والمشروبات تتراوح بين ٣٥٪ إلى ٤٠٪ من اجمالى إيراداته . وتشير تلك النسبة السابقة – بلا شك – إلى أهمية فرض رقابة فعالة على تكاليف تلك الأطعمة والمشروبات بهدف ضمان عدم وقوع انحرافات أو ضياع أو اسراف بها . وكلما زادت دقة وفاعلية النظام الرقابى الموضوع على هذه التكاليف كلما انعكس أثر ذلك بشكل مباشر على ربحية الفندق . وكما سبق الإشارة أيضا ، فان تكلفة الأطعمة والمشروبات تتراوح بين ٦٥ ٪ إلى ٨٠ ٪ من إيراداتها . وفى حالة وجود تجاوزت ، فإن فعليات الموازنة تظهر انحرافات – سالبة – عن تقديراتها ، بافتراض دقة وسلامة تلك التقديرات ، وفقا لما سبق تناوله عند تحليل الانحرافات .

نقطة البداية فى الرقابة على تكلفة الوجبات :

إن نقطة البداية فى الرقابة على تكلفة الأطعمة والمشروبات بالفندق تتمثل فى الخطط المحددة مقدما لإعداد تلك الوجبات . على اعتبار أن تلك الخطط تحدد معدلات الربحية المتوقعة من جميع أوجه نشاطات الفندق ومدى مساهمة كل نشاط من تلك الأنشطة – بما فيها الأطعمة والمشروبات – فى تحديد ربحية الفندق .

وعمليا ، فإن خطط إعداد الوجبات التى يقدمها الفندق تبدأ بتحديد نوعية النزلاء الذين يتعامل معهم الفندق ، ويقدم لهم تلك الوجبات الغذائية . وعلى ضوء تحديد نوعية النزيل تتحدد قوته الانفاقية ، نوع المأكولات التى يفضل أن تشملها قائمة طعامه ، نوع وجودة الخدمة الواجب آداؤها ، بل وحتى الموقع الذى يفضل أن يتناول به طعامه دخل الفندق (غرفته – الخاصة – المطعم – حمام السباحة ... الخ) وفقا لعاداته وتقاليده .

وتمر عملية الرقابة على الأطعمة والمشروبات بخمسة مراحل متتالية هى : مراحل شراء الأصناف اللازمة للاعداد ، مرحلة تسلم تلك الأصناف المشتراه وفحصها والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات ، مرحلة تخزين هذه الأصناف وفقاً للقواعد الفنية وصرفها لجهات الاستخدام عند الحاجة اليها ، مرحلة اعداد الوجبات بعد صرف الأصناف اللازمة لها ، ثم أخيرا مرحلة تقديم الوجبات – أى بيعها – للنزلاء . ويلاحظ أنه بالنسبة للخطوات الثلاث الأولى (الشراء والاستلام والتخزين) قد سبق التعرض لها فى موضع سابق بنوع من التفصيل . ومن ثم فإن التركيز هنا سوف يكون على المرحلتين الأخريتين فقط وهما مرحلة الإعداد ومرحلة التقديم .

أولا : إعداد الوجبات الغذائيــة :

تتحدد التكلفة الكلية للأطعمة والمشروبات فى ضوء عاملين هما : عدد النزلاء المقرر تناولهم تلك الوجبات بالفندق ، وتكلفة الوجبة – المحددة مقدما – بالنسبة لكل نزيل ، وفقا لما سبق الإشارة إليه عند تحليل انحرافات تكلفة الأطعمة والمشروبات .

وفى ضوء مدى دقة تقديرات هذين العنصرين تكون إدارة الفندق فى موقف يسمح لها – أو لايسمح لها – بغرض رقابة فعالة على تكلفة إعداد الوجبات الغذائية المقدمة . وفيما يلى نتناول كل عنصر منهما على حدة .

١ ــ عدد النزلاء :

إن تحديد عدد النزلاء المقرر تناولهم لأطعمة بالفندق يستلزم استخدام أساليب علمية وفنية لامكان التنبوء بذلك العدد . ولايكفى أن تتنبأ إدارة الفندق بإعداد النزلاء خلال الفترة القادمة فقط ، وإنما يلزم أن يتم التنبوء بذلك العدد موزعا على وجبات الفندق الرئيسية الثلاث (إفطار – غذاء – عشاء) . على اعتبار أن عدد النزلاء بالفندق لايشترط أن يتساوى مع عدد النزلاء الذين يتناولون أطعمة بالفندق . بل أن عدد من يتناولون طعامهم بالفندق من بين النزلاء سوف يختلف من وجبة إلى أخرى ، وفقا لما سبق الإشارة إليه .

ولضمان دقة وموضوعية التنبوء ، فإن عملية التنبوء غالباً ماتكون لفترات قصيرة نسبياً – أسبوع مثلا – على اعتبار أنه كلما قصرت فترة التنبوء كلما زادت دقة

التقديرات . ومن ثم يتم التنبوء بعدد الوجبات التى ستقدم خلال أسبوع أو عشرة أيام موزعة بحسب الوجبات الثلاث . ويدخل فى هذا النطاق تحديد أنواع الأطعمة التى يتوقع أن تطلب أكثر من غيرها على مستوى كل وجبة من الوجبات . ويتحكم فى هذا العامل الأخير إلى حد بعيد جنسية النزيل خلال الفترة التى يتم عنها التنبوء . على اعتبار أن لكل جنسية من الجنسيات أنواع معينة من الأطعمة تفضلها على غيرها ، بل وأنواع معينة من الأطعمة قد لاتفضلها على الإطلاق بحكم تقاليدها أو ديانتها .

ويدخل أيضا فى نطاق التنبوء بعدد الوجبات تلك الوجبات التى تقدم للعاملين بالفندق ، إذا ما كان الفندق يقدم وجبات غذائية للعاملين به . وبالطبع فإن الأحداث الأخرى غير العادية المتوقع حدوثها تأخذ فى الاعتبار . فإذا ماكان هناك مؤتمر أو ندوة أو حفلة أو وفد رياضى أو وفد رجال أعمال ... الخ سوف ينزل بالفندق خلال الفترة التى يتم تقدير عدد وجباتها ، فإن ذلك الأمر يأخذ فى الحسبان عند التقدير من حيث الكم والكيف .

وباستثناء الأحداث غير العادية ، فإن الفندق يمكن له عمليا التنبوء بعدد الوجبات لفترة قادمة عن طريق استخدام البيانات المتاحة عن المبيعات من الأطعمة والمشروبات فى الفترات السابقة المماثلة . على اعتبار أن عدد الوجبات المستقبلة ينتظر أن يكون مماثلا — أو فى حدود — عدد الوجبات الماضية عن نفس الفترة السابقة بفرض عدم تغير الظروف والملابسات . ولهذا الغرض فإن إدارة الفندق تحرص على استيفاء قوائم أسبوعية أو شهرية تسمى « قائمة المبيعات التاريخية » . توضح هذه القائمة بنود وأصناف الطعام والشراب المختلفة التى قدمت بالفندق فى كل وجبة من الوجبات الثلاث خلال تلك الفترة . وفى بعض الفنادق الكبرى التى تتوافر لديها أجهزة إحصائية متكاملة من الممكن أن يتم التبويب على مستوى الوجبات وجنسية النزلاء وبحسب أنواعهم (ذكر / أنثى) وفئات أعمارهم فى نفس الوقت .

وباستخدام هذه القوائم ، يمكن لإدارة الفندق أن تتنبأ — مثلا — بعدد الوجبات المتوقع تقديمها فى وجبة الغذاء من حيث مكوناتها الأساسية ، والعلاقة بين هذه المكونات وجنسية النزلاء ، على اعتبار أن لكل جنسية أنواع معينة مختلفة من المأكولات والمشروبات . والعلاقة بين هذه المكونات ونوعية النزلاء ، على اعتبار أن الذكور تختلف كميات وبعض أصناف المأكولات والمشروبات التى يفضلونها عن الإناث . والعلاقة بين

هذه المكونات وفئات أعمار النزلاء ، على اعتبار أن الشيوخ والرجال والأطفال لكل فئة منهم كميات وأصناف مختلفة من المأكولات والمشروبات ... وهكذا .

وبديهى أن مثل هذه التنبؤات لاتتوقع إدارة الفندق لها أن تكون دقيقة بنسبة (١٠٠٪) . إلا أنه عمليا فإن اختلافات فى حدود من (١٠٪) إلى (١٥٪) عن تلك التقديرات تعتبر انحرافات مقبولة بحكم تغير الظروف . ويوضح الشكل رقم (٥/١٠) نموذج افتراض مبسط لما يمكن أن تكون عليه قائمة مبيعات تاريخية لوجبة غذاء بأحد الفنادق . وبالطبع فمن الممكن أن تشتمل القائمة على تفصيل أكثر للاصناف ، ومن الممكن أن يعاد ترتيب تفصيلات التحليل بما يتوائم مع احتياجات كل فندق . وتمسك قائمة على مستوى كل وجبة من الوجبات الثلاثة الرئيسية نظرا لاختلاف مكونات أصناف كل وجبة عن الأخرى .

وبعد الانتهاء من تحديد إجماليات كل صنف فان هذه الإجماليات يتم تحويلها إلى المفردات المعادلة لها من المؤن اللازمة لإعدادها . وتتم عملية التحويل بمعرفة الفنيين — رؤساء المطابخ — وفقا للأصول الفنية فى هذا المجال . ويمسك لهذا الغرض بطاقة تسمى « قائمة مكونات وجبات » . ويتم تحويل الكميات المقدرة من كل صنف من الأصناف بقائمة المبيعات ، فى كل يوم من أيام الأسبوع ، إلى مكوناته الأساسية كما هو موضح بالشكل رقم (٥/١١) .

ومتى تم تحديد تلك المكونات المطلوبة ، فإن الخطوة التالية تصبح هى إصدار طلب الشراء اللازم وتوجيهه إلى الجهة المختصة . ومن ثم تستكمل باقى إجراءات دورة الشراء والتخزين السابق تناولها فى موضع سابق من رجوع إلى سجل الموردين وإصدار أوامر التوريد والاستلام والفحص ، والصرف إلى الجهات المختصة للبدء فى الاستخدام .

ثانيا : تحديد تكلفة إعداد الوجبات مقدما :

بعد الانتهاء من تقدير عدد النزلاء ومكونات الأصناف الخاصة باعداد الوجبات اللازمة لهم ، فإن الخطوة التالية تصبح هى حساب التكلفة المتوقعة لكل وجبة من هذه الوجبات مقدما « تكاليف محددة مقدما » لأغراض الرقابة على الوجبات . وتشبه عملية إعداد الوجبات الغذائية بالفندق إلى حد كبير ، النشاط الإنتاجى « نشاط التصنيع » الذى تقوم به المشروعات الصناعية .

فندق : ________ **قائمة مبيعات تاريخية**

نوع الوجبة : غذاء

عن المدة من : / / إلى : / /

الأصناف / الأيام	بيان بعدد الأصناف موزعة بحسب النوع والجنسية وجنس النزلاء																			
	لحوم				طيور				أسماك				خضروات ونشويات				عصائر ومشروبات			
	نزلاء عرب		نزلاء أجانب		نزلاء عرب		نزلاء أجانب		نزلاء عرب		نزلاء أجانب		نزلاء عرب		نزلاء أجانب		نزلاء عرب		نزلاء أجانب	
	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى
السبت																				
الأحد																				
الاثنين																				
الثلاثاء																				
الأربعاء																				
الخميس																				
الجمعة																				
المجموع																				
إجمالي الصنف																				

شكل رقم (١٠/٥)

فندق ________

قائمة مكونات وجبات غذائية

نوع الوجبة : غداء

عن المدة من / / إلى / /

المكونات / الأيام	لحوم				طيور				أسماك				خضروات ونشويات				عصائر ومشروبات		
	الإجمالي ( )				الإجمالي ( )				الإجمالي ( )				الإجمالي ( )				الإجمالي ( )		
	بقري	غنم	جاموسي	عجل	دجاج	حمام	رومي	أخرى	شعور	بوري	هامور	دنيس	نشويات	خضار	فواكه	دهون	بارد	ساخن	طبيعي
السبت																			
الأحد																			
الإثنين																			
الثلاثاء																			
الأربعاء																			
الخميس																			
الجمعة																			
المجموع																			
المتوسط اليومي																			

شكل رقم (١١/٥)

فمشروع إنتاج الأثاثات – مثلا – يقوم بتحويل المواد الأولية « الأخشاب » إلى منتجات تامة الصنع « أثاثات » وبالمثل ، فالفندق يقوم بتحويل المواد الأولية « الخضار واللحوم والأسماك والفواكه .. الخ » إلى منتجات تامة الصنع « وجبة افطار ووجبة غذاء ووجبة عشاء » .

ومن ثم فان المبادىء التى تحكم عملية تحديد التكاليف المقدمة لاعداد الوجبات الغذائية بالفندق تصبح هى ذاتها نفس المبادىء التكاليفية التى تحكم عملية حساب تكلفة الصنع « تكلفة الإنتاج » المقدمة للمنتجات فى المشروعات الصناعية ، غاية الأمر هو وجود اختلاف فى مجال التطبيق .

ولأغراض حساب تكلفة اعداد الوجبات مقدما فإن عناصر تكاليف الاعداد يجرى تبويبها من حيث علاقتها بوحدة المنتج النهائى « الوجبة الغذائية » إلى تكاليف اعداد مباشرة وتكاليف إعداد غير مباشرة . وتشمل تكاليف الإعداد المباشرة نصيب الوجبة من كل عناصر التكاليف الداخلة مباشرة فى إعدادها . فبالنسبة لوجبة الغذاء – مثلا – فإن المؤن الداخلة فى إعداد تلك الوجبة على اختلاف مكوناتها وأنواعها تعتبر عناصر تكاليف مباشرة بالنسبة لهذه الوجبة . أما عناصر التكاليف غير المباشرة فهى تلك العناصر التى لايمكن تخصيصها إلى وجبة معينة بذاتها ، باعتبارها تكاليف خاصة بالمطبخ ككل ، مثل تكاليف القوى المحركة ونفقات الإضاءة استهلاك أثاث ومعدات المطبخ والايجار وأجور العاملين والمشرفين وعمال النظافة .. الخ .

ولاتوجد مشاكل فى تحديد نصيب الوجبة الواحدة مقدما من عناصر التكاليف المباشرة . فمكونات عناصر كل وجبة محدذة مقدما ومعروفة بواسطة الفنيين بالمطابخ ، والكميات اللازمة لإعداد كل صنف محدد مكوناتها وأسعارها مقدما . ومن ثم فإنه يمكن أن تحدد إدارة الفندق مقدما تكاليف الأعداد المباشرة لكل وجبة عن طريق ضرب الكميات المحددة مقدما لكل وجبة فى الأسعار الخاصة بكل كمية من هذه الكميات . ويتحدد نصيب كل وجبة من تكاليف الأعداد غير المباشرة باستخدام فكرة معدلات التحميل المستخدمة فى المشروعات الصناعية .[1]

(١) لمزيد من التفاصيل حول معدلات التحميل للتكاليف غير المباشرة يمكن الرجوع إلى مراجع محاسبة التكاليف .

إلا أنه لأغراض الرقابة على فترات قصيرة – أسبوعية أو يومية – فإن إدارة الفندق تركز وتهتم أكثر بإحكام الرقابة على عناصر التكاليف المباشرة للإعداد « التكلفة الأولية » وتستخدم لهذا الغرض « قائمة تكاليف محددة مقدما » لكل وجبة من الوجبات . توضح هذه القائمة بالتفصيل المحتويات التى يتكون منها كل بند من بنود الطعام بالقائمة والتكلفة المحددة مقدما للوحدة من هذا البند .

وعمليا ، فإنه إلى جانب الفائدة التى يتحقق من استخدام هذه القائمة فى التحديد المسبق لتكلفة الوجبة ، فإن القائمة تفيد العاملين بمطابخ الفندق فى تسهيل عملية شراء الأصناف اللازمة لكل وجبة ، وتجهيز تلك الوجبات حيث توضح القائمة طريقة الاعداد . ويتم تعديل وتحديث بيانات القائمة من حين إلى آخر فى ضوء التغيرات التى تطرأ على أسعار المكونات بالسوق ، وفى ضوء ماقد يطرأ على طريقة الإعداد من تغيرات فنية . ويوضح الشكل رقم (١٢/٥) نموذج لقائمة تكاليف محددة مقدما لإحدى الوجبات .

ثالثا : صرف الوجبات والرقابة عليها :

بعد تجهيز وإعداد أصناف الأطعمة المختلفة والمشروبات تقدم هذه الوجبات إلى النزلاء بالأسعار المحددة لها . تصرف الوجبات المختلفة من المطابخ وتقدم للنزلاء فى غرفهم أو بالمطاعم . وسواء قدمت الوجبات فى الغرف أو فى المطاعم فإن الوجبات التى تقدم للنزلاء فى مقابل قيامهم بالتوقيع على البونات الخاصة بأصناف الأطعمة المقدمة لهم ، وفقا لما سبق الإشارة إليه .

ومن واقع تلك البونات يمكن تحديد عدد الوجبات المنصرفة للنزلاء مقسمة بحسب أنواعها المختلفة (فطار غذاء عشاء) . وفى نفس الوقت فإن الكميات المختلفة من الأصناف المستخدمة فى اعداد هذه الوجبات يتم قيدها عند صرفها من المخازن للاستخدام وتحديد قيمتها وفقا لما سبق الاشارة إليه . وبالتالى فإنه فى نهاية كل فترة يمكن تحديد التكلفة الفعلية لكل وجبة من الوجبات الغذائية المقدمة للنزلاء عن طريق قسمة التكاليف الفعلية لإعداد الوجبات على عدد الأفراد الذين قدمت لهم هذه الوجبات .

متى تم تحديد التكلفة الفعلية لكل وجبة من الوجبات المقدمة للنزلاء ، فإن الخطوة التالية تصبح هى إجراء عملية مقارنة بين التكلفة والفعلية والتكلفة المحددة مقدما للوجبة لتحديد الانحرافات سالبة أو موجبة وتحليلها إلى مسبباتها وفقا لما سبق الإشارة اليه عند تحليل

فندق ....

قائمة تكاليف محددة مقدماً

لوجبة [____________] رقم القائمة [__________]

اسم الوجبة [____________] رقم الوجبة [__________]

المكونات	الوحدة	سعر الوحدة	الكمية	التعديلات و التغييرات			إجمالي التكلفة
				في المكونات	في السعر	في الكمية	
الإجمالي							

طريقة الإعداد : ______________________________

____

____

شكل رقم (١٢/٥)

الانحرافات . ويلاحظ عند تحديد تكلفة الوجبات الفعلية ضرورة استبعاد تكاليف الوجبات الغذائية المقدمة للأفراد العاملين بالفندق .

ويتم عمل تلك المقارنات وتحديد الانحرافات على فترات قصيرة تختلف من فندق إلى آخر فى شكل تقارير دورية ترفع إلى الإدارة دوريا . ويوضح بهذه التقارير اجمالى تكاليف الأطعمة التى قدمت بالفندق خلال المدة المعد عنها التقارير مستبعدا منها تكاليف الأطعمة المقدمة للعاملين بالفندق . وتقارن تلك التكاليف الفعلية بالتكاليف المحددة لها مقدما ويتم تحديد الانحرافات . وتتم هذه المقارنات بالمبالغ وبالنسب المئوية عن الفترة الحالية وعن الفترات السابقة المماثلة بهدف التعرف على اتجاهات تلك الانحرافات وكفاءة عمليات التشغيل كما هو موضح بالشكل رقم (١٣/٥) .

ولا شك فى أن نسبة تكلفة الأطعمة المقدمة إلى الإيرادات المتحققة من بيع هذه الأطعمة للنزلاء ، هو معيار موضوعى للحكم على مدى كفاءة عملية التشغيل . فتكلفة الأطعمة والمشروبات المقدمة للنزلاء يلزم أن تتراوح بين (٦٥٪) إلى (٨٠٪) من الايرادات المتحققة من عملية البيع . ويعد حدوث أى انحرافات عن هذا المدى مؤشرا لوجود خلل بالأداء أو إسراف أو ضياع فى عملية التشغيل ، يلزم تحديد مسبباته والمسئول عنه لاتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنه .

فندق ______

تقرير مقارن للتكاليف الفعلية والتكاليف المخططة للأطعمة

عن المدة من / / الى / /

بيان الصنف	الوحدة	الكمية	السعر	التكلفة الفعلية	التكلفة المحددة مقدماً	الانحراف بالقيم	الانحراف المئوي	الانحراف عن الفترة المماثلة

ملاحظات: ______ توقيع المسئول: ______

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

الطاقة الاستيعابية القصوى لأحد الفنادق وأسعار الإقامة (بالريال) لمدة ليلة واحدة كانت على النحو التالى :

بيان	عدد	سعر الاقامة
غرف مفردة	٢٠٠	١٨٥
غرف مزدوجة	١٥٠	١٤٠
أجنحة خاصة	١٢	٨٠٠
أجنحة عادية	٨	٤٠٠

فإذا علمت أن تقديرات نسب الأشغال المتوقعة لمدة (٣٠) يوما قادمة كانت على النحو التالى :

بالنسبة للأجنحة العادية والغرف المزدوجة ٥٠٪ ، وبالنسبة للأجنحة الخاصة (٤٠٪) ، والغرف المفردة (٦٠٪) .

المطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات المبيت خلال (٣٠) يوما قادمة .

التمرين الثانى :

تقدر إدارة أحد الفنادق متوسط عدد النزلاء يوميا لمدة (٦٠) يوما قادمة بعدد (١٧٥) نزيلا . وكانت التقديرات الخاصة بهؤلاء النزلاء على النحو التالى :

– متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا بالريال على الوجبات الغذائية هو :

- ٢٥ إفطار
- ٤٠ غذاء
- ٣٥ عشاء
- ١٥ كافتيريا

- إن متوسط عدد النزلاء المقدر تناولهم أغذية ومشروبات بالفندق هو :

- ٨٥ ٪ من النزلاء يتناولون طعام الإفطار بالفندق .
- ٦٠ ٪ من النزلاء يتناولون طعام الغذاء بالفندق .
- ٧٠ ٪ من النزلاء يتناولون طعام العشاء بالفندق .
- ٣٠ ٪ من النزلاء يتناولون مشروبات بالكافتيريا .

المطلوب : إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات الأطعمة والمشروبات عن مدة (٦٠) يوما قادمة .

التمرين الثالث :

تقدر إدارة أحد الفنادق متوسط عدد النزلاء يوميا لمدة (٤٥) يوم قادمة بعدد (١٥٠) نزيل – وكانت التقديرات الخاصة بهؤلاء النزلاء على النحو التالى :

- متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا على الخدمات الفندقية (بالريال) المتنوعة هى :

٧٠	تجميل وحلاقة
٥٠	غسيل وكى
١٠٠	ترجمة ونسخ
٢٥	زهور وهدايا ومجلات وجرائد
٩٥	تليفون وتليكس

- متوسط عدد النزلاء المقدر طلبهم لتلك الخدمات هو :

٪ ١٠٠ من النزلاء – خدمات تجميل وحلاقة
٪ ٤٠ من النزلاء – خدمات غسيل وكى
٪ ٢ من النزلاء – خدمات ترجمة ونسـخ
٪٦٠ من النزلاء – خدمات زهور وهدايا ومجلات
٪٥٠ من النزلاء تليفون وتليكس

المطلوب : إعداد الموازنة التقديرية لمبيعات الخدمات الفندقية المتنوعة عن مدة (٤٥) يوما قادمة .

التمرين الرابـع :

البيانات التالية مستخرجة من سـجلات أحد الفنادق (بالريال) فى فترة زمنية معينة :

أولا : الطاقة الاستيعابية القصوى وأسعار الاقامة لمدة ليلة واحدة ونسب الأشغال المتوقعة كانت على النحو التالى :

بيـــان	عـدد	سـعر الاقامة	نسب الاشغال
غرف مشتركة	٥٠	١٠٠	٪ ٣٠
غرف مزدوجـة	١٠٠	١٢٠	٪ ٢٥
غرف مفـردة	٢٠٠	١٥٠	٪ ٤٠
أجنحـة خاصة	١٠	٨٠٠	٪ ٢٠
أجنحة عاديـة	١٥	٥٠٠	٪ ١٠

ثانيا : بيانات خاصة بالقوة الإنفاقية المتوقعة للنزلاء :

– تقدر إدارة الفندق متوسط عدد النزلاء بالفندق بعدد (٢٠٠) نزيل يوميا .
– متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا على الأطعمة والمشروبات ومتوسط نسبة النزلاء المقدر تناولهم لها كانت على النحو التالى :

المبلغ	بيـــان	نسبة النزلاء
٤٠	وجبة الافطار	٨٥ ٪
٨٥	وجبة الغذاء	٦٠ ٪
٥٠	وجبة العشاء	٤٠ ٪
٢٠	مشروبات بالكافتيريا	٢٠ ٪

ثالثا : بيانات خاصة بالخدمات الفندقية الأخرى :

– متوسط القوة الإنفاقية المقدرة للنزيل الواحد يوميا على الخدمات الفندقية المتنوعة . ومتوسط نسب النزلاء المقدر طلبهم لهذه الخدمات كانت على النحو التالى :

المبلغ	بيـــان	نسبة النزلاء
٨٠	تليفون وتليكس	٦٠ ٪
٤٠	غسيل وكـي	٤٠ ٪
٥	جرائد ومجلات	٨٠ ٪
٥٠	تجميل وحلاقة	٢ ٪
٤٠	نسخ وترجمة	٢ ٪
٢٠	جـراج	٣٠ ٪

رابعا : بيانات خاصة بالتكاليف المباشرة :

كانت النسب النمطية لتكاليف المبيت والأطعمة والمشروبات والخدمات الفندقية المتنوعة من الإيرادات الخاصة بكل نشاط من تلك الأنشطة على النحو التالى :

النسب النمطية للتكاليف	بيان
	مبيت :
٢٠ ٪	من إيرادات الأجنحة الخاصة
٣٠ ٪	من إيرادات الأجنحة العادية
٤٠ ٪	من إيرادات الغرف المفردة
٥٠ ٪	من إيرادات الغرف المزدوجة
٦٠ ٪	من إيرادات الغرف المشتركة
	أطعمة ومشروبات :
٥٠ ٪	من إيرادات الأفطار
٦٠ ٪	من إيرادات الغذاء
٤٠ ٪	من إيرادات العشاء
٨٠ ٪	من إيرادات المشروبات
	الخدمات الفندقية :
٤٠ ٪	من إيرادات الغسيل والكى
٧٠ ٪	من إيرادات التليفون والتليكس
٣٠ ٪	من إيرادات التجميل والحلاقة
٤٠ ٪	من إيرادات النسخ والترجمة
٣٠ ٪	من إيرادات الجراج
٨٠ ٪	من إيرادات الجرائد والمجلات

خامساً : بيانات خاصة بالتكاليف غير المباشرة :

كانت تقديرات عناصر التكاليف غير المباشرة على النحو التالى (بالريال) :

٤٨٢٠ صيانة وإصلاحات
٧٤٩٧٠ تكاليف إدارية وعمومية
٦٤٢١٠ أجور ومرتبات
٤٠٠٠ دعاية وإعلان
١٨٥٠٠ استهلاكات متنوعة
١٤٦٠٠ اضاءة وتكييف
٨٢٠٠ غاز ومياه
١٥٠٠ عمولات للوكلاء

والمطلوب : إعداد الموازنات التقديرية التالية عن مدة (٣٠) يوما قادمة وهى :

١ ــ الموازنة التقديرية لمبيعات المبيت .
٢ ــ الموازنة التقديرية لمبيعات الأطعمة والمشروبات .
٣ ــ الموازنة التقديرية لمبيعات الخدمات الفندقية الأخرى .
٤ ــ الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة .
٥ ــ الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة .

فإذا علمت أن :

١ ــ يقدر رصيد النقدية فى أول يناير ١٩٨٨م بمبلغ (٦٢٩٥٠) .
٢ ــ جميع خدمات الفندق للنزلاء من مبيت وأطعمة وخدمات أخرى تتم بالنقد .
٣ ــ يتم سداد ٦٠ ٪ من قيم أى مشتريات نقدا فى نفس شهر الشراء و ٢٠ ٪ فى الشهر التالى و ٢٠ ٪ فى الشهر بعد التالى لشهر الشراء .
٤ ــ هناك قسط قرض مستحق السداد لأحد البنوك قدره (١٢٠ ٠٠٠) ريال فى أول شهر أبريل .
٥ ــ هناك عمولة مستحقة لأحد شركات السياحة قدرها (٥٠ ٠٠٠) ريال فى شهر مارس .
٦ ــ سوف يتم شراء سيارة جديدة للفندق نقدا بالكامل فى شهر فبراير قيمتها (٦٥٠٠٠) ريال .

التمرين الخامس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق خلال المدة من أول يناير حتى آخر أبريل عام ١٩٨٨م :

بيان / شهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل
ايرادات مبيت	١٨٥ ٠٠٠	١٨٣ ٢٠٠	١٦٤ ٩٠٠	١٩٥ ٨٢٠
ايرادات أطعمة ومشروبات	٨٤ ٦٠٠	٩٣ ٨٠٠	٧٦ ١٠٠	٩٢ ٦٠٠
ايرادات خدمات فندقية	٦٦ ٦٠٠	٧٥ ٤٠٠	٨٤ ٢٠٠	٩٣ ٦٥٠
مشتريات لوازم مبيت	٤٦ ٧٨٠	٤٩ ٣٥٠	٣٨ ٠٠٠	٤٩ ٤٠٠
مشتريات مؤن متنوعة	٢٣ ٨٤٠	٢١ ٦٣٠	٢٢ ٥٠٠	٢٤ ١٠٠
مصروفات دعاية وإعلان	١٦ ٣٠٠	١٥ ٢٠٠	٧٤ ٠٠	١٨ ٦٥٠
أجور ومرتبات	١٦٢ ٣٠٠	١٤٨ ٩٠٠	١٦١ ١٠٠	١٧٥ ٤٠٠

المطلوب :

إعداد الموازنة التقديرية النقدية للفندق عن المدة من أول يناير حتى آخر أبريل ١٩٨٨ م .

التمرين السادس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

٨٠٠ نزيل عدد النزلاء المخطط
٧٠٠ نزيل عدد النزلاء الفعلى
١٥٠ ريالا متوسط القوة الانفاقية المقدرة للنزيل الواحد
١٧٥ ريالا متوسط القوة الانفاقية الفعلية للنزيل الواحد .

المطلوب :

١ ــ احسب الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات .
٢ ــ حلل الانحراف الكلى لإيرادات المبيعات إلى أنواعه .
٣ ــ حقق الإجابة بيانيا .

التمريـن السـابع :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق عن وجبة الغذاء (بالريال) :

١٢٠٠	عدد الوجبات المخططة
٥٠	التكلفة المعيارية للوجبة الواحدة
١٠٠٠	عدد الوجبات الفعلية
٥٢	التكلفة الفعلية للوجبة الواحدة

المطلوب :

١ ــ احسب الانحراف الكلى لتكاليف وجبة الغذاء .
٢ ــ حلل الانحراف الكلى لوجبة الغذاء الى أنواعه .
٣ ــ حقق الإجابة بيانيا .

الباب السادس

الأساليب التحليلية في الفنادق

تقـديـم :

يتنـاول هذا البـاب الأساليب التحليلية المختلفة فى القطاع الفندقى ، حيث تلعب تلك الأساليب دوراً هاماً فى تخطيط ورقابة أداء نشاط ذلك القطاع وتحليل ودراسة نتائجه . ويشمل هذا الباب على ثلاثة أنواع هامة من التحليلات ، كل منها فى فصل قائم بذاته وهى :

- أسـلوب التحليـل الحدى (تحليـل التعـادل) .
- أسـلوب تحليـل حسـاسـية الربحيـة .
- أسـلوب التحليل المالى والنسـب التشغيلية .

الفصل الأول

التحليل الحدّى فى الفنادق

(دراسة العلاقة بين التكلفة / الحجم / الربح)

تبويب عناصر التكاليف لأغراض (التحليل الحدى) :

ان عناصر التكاليف الفندقية من حيث طبيعتها (أو نوعها) تنقسم إلى مواد وأجور ومصروفات . وتشمل المواد المؤن بإختلاف أنواعها والمواد المساعدة فى أعمال الفندق كمواد النظافة والزيوت والشحومات . وتشمل الأجور كل مايتحمله الفندق فى سبيل الحصول على الجهد الإنسانى فى مختلف مواقع الفندق . وتشمل المصروفات كافة عناصر التكاليف الأخرى التى لاتندرج تحت المواد أو الأجور .

وسبق الإشارة إلى أن تلك العناصر من الممكن أن تكون عناصر تكاليف فندقية مباشرة أو عناصر تكاليف غير مباشرة . وتستخدم عدة معايير للتفرقة بين المجموعتين . فإذا ما أمكن بسهولة تخصيص عنصر التكلفة إلى الخدمة الفندقية المؤداة ، وإذا ماكان هناك علاقة سببية مباشرة بين عنصر التكلفة وبين الخدمة الفندقية المؤداة ، فإن عنصر التكلفة فى هذه الحالة يصبح عنصر تكلفة مباشر ، أو بالعكس . ومن ثم فإن المؤن باختلاف أنواعها المستخدمة فى إعداد وجبة غذائية تعتبر عناصر تكاليف مباشرة بالنسبة لهذه الوجبة . فى حين أن استهلاك مبانى الفندق والمصروفات الإدارية وأجور عمال الصيانة تعتبر عناصر تكاليف غير مباشرة .

ولأغراض تحليل التعادل فإن عناصر التكاليف الفندقية يجرى تبويبها من حيث علاقتها بمستوى النشاط بالفندق إلى عناصر تكاليف ثابتة وعناصر تكاليف متغيرة وعناصر تكاليف شبه . وبداية ، فإن مستوى النشاط الفندقى يقصد به عدد النزلاء بالفندق ،

وما يترتب على ذلك العدد من تقديم الخدمات الفندقية المختلفة لهم من مبيت إلى أطعمة ومشروبات إلى خدمات فندقية أخرى .

وعناصر التكاليف الفندقية الثابتة هي تلك المجموعة من عناصر التكاليف التى لاتتغير مع التغير فى مستوى نشاط الفندق . فهى تكاليف لاتستجيب للتغير فى مستوى النشاط الفندقى بإعتبارها تكاليف زمنية ، فهى تكاليف ترتبط أساسا بالزمن وليس بمستوى النشاط . وخير مثال على التكاليف الثابتة الفندقية الاستهلاكات بكافة انواعها والتأمين وكافة أنواع التكاليف الادارية . فزيادة عدد النزلاء بالفندق لا تؤثر – على سبيل المثال – على مبلغ استهلاك مبانى الفندق . فإذا مازاد مستوى النشاط ، أو انخفض مستوى النشاط ، فإن عناصر التكاليف الثابتة تظل كما هى ثابتة لاتتغير ، على الأقل فى المدى القصير . وتمثل عناصر التكاليف الثابتة فى المنشآت الفندقية نسبة عالية من إجمالى تكاليف الفندق وفقا لما سبق الاشارة إليه عند تناول سمات النشاط الفندقى .

أما عناصر التكاليف المتغيرة فهى كافة عناصر التكاليف التى تتغير مع التغير فى مستوى النشاط الفندقى . فإذا مازاد مستوى النشاط الفندقى زادت عناصر التكاليف المتغيرة . وإذا ما إنخفض مستوى النشاط الفندقى إنخفضت عناصر التكاليف المتغيرة . فهى عناصر تستجيب للتغيرات التى تحدث فى مستوى النشاط . وان كان من الملاحظ هنا أنه لايشترط أن يكون التغير فى تلك المجموعة من عناصر التكاليف بنفس نسبة التغير فى مستوى النشاط ، وإنما يكفى أن يكون هناك نوع من الإستجابة لكى يمكن الحكم على العنصر بأنه متغير .

وخير مثال على عناصر التكاليف المتغيرة ما سبق الإشارة إليه عند تناول الرقابة على تكلفة الوجبات الغذائية فيما يتصل بالمؤن المستخدمة فى إعداد تلك الوجبات . فالمؤن المستخدمة فى إعداد وجبتين غذاء تكون ضعف المؤن المستخدمة فى إعداد وجبة غذاء واحدة لنزيل واحد فقط . وهكذا تتزايد – تتغير بالزيادة – كميات المؤن المستخدمة مع التغير فى مستوى نشاط الفندق . وان كان لا يشترط وأن تكون المؤن المستخدمة لإعداد مائة وجبة لمائة نزيل تساوى مائة ضعف المؤن المستخدمة لاعداد وجبة واحدة لنزيل واحد . فالكميات قد تكون أقل بحكم الوفورات التى تنتج عند إعداد عدد كبير من الوجبات . ولكن مايهمنا فى هذا المقام أن عناصر تكاليف المؤن تتغير مع التغير فى مستوى النشاط .

وبالإضافة إلى المجموعتين السابقتين فإن هناك مجموعة ثالثة من عناصر التكاليف هى عناصر التكاليف الشبه ، أى شبه ثابتة أو شبه المتغيرة . وتشمل تلك المجموعة على عناصر تكاليف تحتوى على جزء ثابت وآخر متغير ، الاثنين معا فى نفس الوقت . فإذا ماكانت نسبة الجزء الثابت أكبر من نسبة الجزء المتغير ، فأنها تسمى تكاليف شبه متغيرة ومن أمثلة تلك التكاليف تكاليف الاضاءة والصيانة . فبغض النظر عن مستوى نشاط الفندق فإن هناك حدا أدنى من الاضاءة يلزم الاحتفاظ به ويمثل هذا الحد الأدنى من الاستهلاك الجزء الثابت من تكاليف الإضاءة . ولكن إذا ما زاد مستوى النشاط الفندق فإن تكاليف الاضاءة تبدأ فى الزيادة بشكل طردى من الزيادة فى عدد النزلاء . ومن ثم تعتبر تكاليف الإضاءة عنصر تكلفة شبه .

ويستخدم هذا التبويب لعناصر التكاليف من حيث علاقتها بمستوى النشاط الفندق إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة فى أغراض التحليل الحدى أو تحليل التعادل فى المشروعات الفندقية بصفة خاصة نظراً لأهميته فى هذا القطاع .

أهمية التحليل الحدى فى القطاع الفندق :

يقصد بالتحليل الحدى فى القطاع الفندقى استخدام فكرة تبويب عناصر التكاليف الفندقية من حيث علاقتها بمستوى النشاط الفندق إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة . ولتوضيح أهمية استخدام هذا التبويب فى القطاع الفندقى ، نفرض المثال التالى :

مثـال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات الفندق (أ) والفندق (ب) فى نهاية فترة زمنية معينة ، وتوضح ايرادات مبيعات كل فندق من خدماته المختلفة للنزلاء ، والتكاليف الخاصة بأداء تلك الخدمات مبوبة من حيث علاقتها بمستوى النشاط إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة – وكانت على النحو التالى :

بيان	الفندق (أ)		الفندق (ب)	
	جزئى	كلى	جزئى	كلى
إيرادات المبيعات (مبيت وطعام)		٨٠٠٠٠		٨٠٠٠٠
(-) عناصر التكاليف :				
تكاليف متغيرة	٤٠٠٠٠		٢٠٠٠٠	
تكاليف ثابتة	٢٠٠٠٠		٤٠٠٠٠	
إجمالى التكاليف		٦٠٠٠٠		٦٠٠٠٠
صافى الربح		٢٠٠٠٠		٢٠٠٠٠

ويلاحظ على البيانات السابقة مايلى :

١ ــ أن إيرادات المبيعات فى كل فندق واحدة تبلغ (٨٠ ٠٠٠) ريال .

٢ ــ أن إجمالى عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة واحد ويبلغ (٦٠ ٠٠٠) ريال فى كل فندق .

٣ ــ أن الأرباح الصافية فى نهاية الفترة واحدة وتبلغ (٢٠ ٠٠٠) ريال فى كل فندق .

٤ ــ وهذا هو الأهم فى هذا المقام ، أن هيكل أو تركيبة عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة تختلف فى كل فندق عن الأخر . وبالتحديد فإن التكاليف الثابتة فى الفندق (ب) تبلغ ضعف التكاليف الثابتة فى الفندق (أ) (٤٠ ٠٠٠ ريال و ٢٠ ٠٠٠ ريال) .

فإذا ما فرضنا أنه بسبب الظروف والأحوال الإقتصادية السائدة فإن إدارة كل فندق تتوقع انخفاضا فى حجم المبيعات ، أى انخفاضا فى مستوى نشاط الفندق قدره ٢٠ ٪ فى هذه الحالة فإن عناصر التكاليف الثابتة لن تستجيب للتغير فى مستوى النشاط – وفقا لما سبق الاشارة إليه – وسوف تظل ثابتة كما هى فى كل من الفندقين أما عناصر التكاليف

المتغيرة فسوف تستجيب للتغير فى مستوى نشاط الفندق وتنخفض بنسبة ٢٠ ٪ هى الأخرى . ويمكن اظهار تلك التغيرات على النحو التالى :

الانخفاض فى المبيعات = ٨٠٠٠٠ × ٠,٢٠ = ١٦٠٠٠ ريـال
إيرادات المبيعات المتوقعة = ٨٠٠٠٠ × ١٦٠٠٠ = ٦٤٠٠٠ ريال
مقدار الانخفاض فى التكاليف المتغيرة فى الفندق (أ) = ٤٠٠٠٠ × ٠,٢٠ = ٨٠٠٠ ريـال

التكاليف المتغيرة المتوقعة فى الفندق (أ) =
٤٠٠٠٠ − ٨٠٠٠ = ٣٢٠٠٠ ريـال

مقدار الانخفاض فى التكاليف المتغيرة فى الفندق (ب) =
٢٠٠٠٠ × ٠,٢٠ = ٤٠٠٠ ريـال

التكاليف المتغيرة المتوقعة فى الفندق (ب) =
٢٠٠٠٠ − ٤٠٠٠ = ١٦٠٠٠ ريال

التكاليف الثابتة المتوقعة فى الفندق (أ) =
٢٠٠٠٠ ريال (لم تتغير)

التكاليف الثابتة المتوقعة فى الفندق (ب) =
٤٠٠٠٠ ريـال (لم تتغير)

وتظهر القائمة السابقة أن الانخفاض فى ايرادات المبيعات فى الفندقين وان كان قد تم بنسبة واحدة (٢٠ ٪) ، إلا أن تأثير ذلك الانخفاض على صافى الأرباح فى الفندقين لم يكن واحدا . فالفندق (أ) انخفضت صاف أرباحه بمعدل ٤٠ ٪ (من ٢٠٠٠٠ ريال إلى ١٢٠٠٠ ريال) ، فى حين أن الفندق (ب) انخفضت صافى أرباحه بمعدل ١٠ ٪ فقط (من ٢٠٠٠٠ ريال إلى ١٨٠٠٠ ريال) .

ويمكن بالتالى إظهار أثر التغير فى مستوى النشاط على الفندقين فى شكل قائمة جديدة على النحو التالى :

بيـــان	الفندق (أ)		الفندق (ب)	
	جزئى	كلى	جزئى	كلى
إيرادات المبيعات (مبيت وطعام)		٦٤٠٠٠		٦٤٠٠٠
(–) عناصر التكاليف :				
تكاليف متغيرة	٣٢٠٠٠		١٦٠٠٠	
تكاليف ثابتة	٢٠٠٠٠		٤٠٠٠٠	
إجمالى التكاليف		٥٢٠٠٠		٥٦٠٠٠
صافى الربح الجديد		١٢٠٠٠		١٨٠٠٠
صافى الربح القديم		٢٠٠٠٠		٢٠٠٠٠
النسبة المئوية للانخفاض فى الربح		٤٠ ٪		١٠ ٪

وبالطبع فإن الاختلافات السابقة ترجع إلى اختلاف تركيبه عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة فى كل فندق من الفندقين . ففى الفندق (أ) كانت عناصر التكاليف المتغيرة تمثل ثلثى عناصر تكاليف الفندق الاجمالية ، فى حين أن عناصر التكاليف المتغيرة تمثل ثلث عناصر التكاليف الإجمالية فى الفندق (ب) .

ومن المثال السابق تتضح أهمية تبويب عناصر التكاليف الفندقية من حيث علاقتها بمستوى النشاط إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة . فبدون هذا التبويب ، يصبح من الصعب على إدارة الفندق قياس وتحديد أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق . أو بعبارة أخرى ، فإنه فى غياب مثل هذا التبويب من الممكن أن تصل إدارة الفندق إلى نتائج مضللة عن تأثير التقلبات أو التغيرات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته . اخذا فى الاعتبار أن التقلبات والتغيرات فى مستوى النشاط هى إحدى السمات

المميزة للنشاط الفندقى ، وفقا لما سبق الإشارة إليه عند تناول الخصائص المميزة لذلك النشاط .

أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق :

الفنادق بصفة عامة ، وكل فندق بصفة خاصة ، بحسب موقعه وظروفه ، يتسم نشاطها بالتقلب على مدار العام . ففى بعض الشهور بالذات فى السنة يواجه الفندق بعدد كبير من النزلاء قادمين إليه وطالبين لخدماته ، وفى بعض الشهور الأخرى ينخفض هذا الطلب على خدمات الفندق .

وعلى سبيل المثال ، فإن فنادق مكة المكرمة والمدينة المنورة يتزايد الطلب على خدماتها بشكل غير عادى فى أوقات معينة من السنة هى مواسم الحج ، فى حين ينخفض الطلب – نسبيا – فى باقى شهور السنة . فنادق الإسكندرية يرتفع الطلب على خدماتها بشكل كبير فى شهور الصيف ، وينخفض فى باقى شهور السنة . فنادق الأقصر وأسوان يرتفع الطلب على خدماتها فى شهور الشتاء بشكل كبير ، وينخفض فى باقى شهور السنة .... وهكذا .

ولبيان أثر التقلبات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام نفرض المثال المبسط التالى :

مثـــال :

الفتـرة الزمنية	الربع الأول (يناير فبـرايـر مارس)	الربع الثانى (أبريـل مـايـو يونيـو)	الربع الثالث (يوليـو أغسـطس سبتمبر)	الربع الرابع (أكتـوبر نوفمـبر ديسـمبر)
عدد النزلاء	١٠٠٠	٦٠٠	٩٠٠	٢٠٠٠

وكانت البيانات الخاصة بالتكاليف والايرادات على النحو التالى :

١ ـ متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد يوميا على المبيت والطعام والشراب والخدمات الفندقية الأخرى هو (١٠٠) ريال .
٢ ـ التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد تبلغ (٤٠ ٪) من ايرادات المبيعات يوميا .
٣ ـ التكاليف الثابتة للفندق شهريا هى ٢٠٠٠٠ ريال .

المطلوب :

إظهار أثر التقلبات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام .

الحل

تمهيد حسابى للحل :

إيرادات المبيعات = عدد النزلاء × متوسط القوة الانفاقية للنزيل
إيرادات مبيعات الربع الأول = ١٠٠٠ × ١٠٠ = ١٠٠٠٠٠ ريال
إيرادات مبيعات الربع الثانى = ٦٠٠ × ١٠٠ = ٦٠٠٠٠ ريال
إيرادات مبيعات الربع الثالث = ٩٠٠ × ١٠٠ = ٩٠٠٠٠ ريال
إيرادات مبيعات الربع الرابع = ٢٠٠٠ × ١٠٠ = ٢٠٠٠٠٠ ريال
تكاليف متغيرة للربع الأول = ١٠٠٠٠٠ × ٠,٤ = ٤٠٠٠٠ ريال
تكاليف متغيرة للربع الثانى = ٦٠٠٠٠ × ٠,٤ = ٢٤٠٠٠ ريال
تكاليف متغيرة للربع الرابع = ٢٠٠٠٠٠ × ٠,٤ = ٨٠٠٠٠ ريال
التكاليف الثابتة لكل ربع = ٢٠٠٠٠ × ٣ = ٦٠٠٠٠ ريال

ومن الجدول السابق يتضح أن :

- فى الربع الأول من السنة تعادلت تكاليف الفندق الإجمالية مع إيراداته ، وبالتالى لم يحقق الفندق أى أرباح أو خسائر صافية .
- فى الربع الثانى انخفض مستوى النشاط عن الربع الأول وبالتالى زادت تكاليف الفندق الاجمالية عن إيراداته بمقدار (٢٤٠٠٠) ريال ، هى صافى خسائره عن تلك الفترة .

أثر التقلبات فى مستوى النشاط على ربحية الفندق

الفترات	الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع	الأجمالى
عدد النزلاء	١٠٠٠	٦٠٠	٩٠٠	٢٠٠٠	٤٥٠٠
ايرادات المبيعات	١٠٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
عناصر التكاليف :					
تكاليف متغيرة	٤٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٣٦٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠
تكاليف ثابتة	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠
إجمالى التكاليف	١٠٠٠٠٠	٨٤٠٠٠	٩٦٠٠٠	١٤٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠
صافى الربح أو (الخسارة)	...	(٢٤٠٠٠)	(٦٠٠٠)	٦٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
المبيعات التراكمية	١٠٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠	
التكاليف التراكمية	١٠٠٠٠٠	١٨٤٠٠٠	٢٨٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠	
الأرباح أو الخسائر التركميـة	...	(٢٤٠٠٠)	(٣٠٠٠٠)	٣٠٠٠٠	

– فى الربع الثالث زاد مستوى النشاط عن الربع الثانى ولكنه لم يصل إلى مستوى نشاط الربع الأول . ولهذا حقق الفندق صافى خسائر أقل من خسائر الربع الثانى وقدرها (٦٠٠٠) ريال . عند هذه النقطة فإن خسائر الفندق المتجمعة منذ بداية العام وحتى نهاية الربع الثالث بلغت (٣٠٠٠٠) ريـال .

– فى الربع الرابع ، وكما تشير أعداد النزلاء ، فإن هذا الربع يمثل الموسم بالنسبة لهذا الفندق ، حيث ارتفعت أعداد النزلاء وارتفع مستوى نشاط الفندق إلى (٢٠٠٠) نزيل . حقق الفندق فى هذا الربع أرباح صافية قدرها (٦٠٠٠٠) ريال . وساهمت تلك الأرباح فى تغطية خسائر الفندق عن الفترات السابقة ، بل وحول

الموسم نتائج أعمال الفندق النهائية عن العام كله إلى أرباح صافية قدرها (٣٠٠٠٠) ريال .

تلك الصورة التى يعكسها المثال المبسط الافتراضي السابق هى صورة تتطابق مع الواقع العمل فى فكرتها الأساسية ، حيث تتأثر نتائج الأداء بالتغيرات والتقلبات الموسمية لنشاط ذلك القطاع . ومن الواضح أنه بدون إستخدام فكرة التبويب السابقة لعناصر التكاليف من حيث علاقتها بمستوى النشاط ، تصبح عملية القياس صعبة ، بل ومن الممكن أن تدفع إدارة الفندق إلى اتخاذ قرارات هامة خاطئة فى شأن استمرارية أو عدم استمرارية مزاولة النشاط .

تحليل التعادل :

تبنى فكرة تحليل التعادل على دراسة العلاقة بين مستوى نشاط الفندق والتغيرات التى تحدث فى عناصر تكاليفه ومعدل استجابتها لتلك التغيرات . ويعتمد هذا التحليل بشكل خاص على العلاقة بين إيرادات الفندق من مبيعاته ، وبين عناصر التكاليف المتغيرة التى يتحملها الفندق فى سبيل تحقيق هذه الايرادات . فمن خلال قياس معامل التغير فى عناصر التكاليف المتغيرة ، يمكن التعرف على مسار وتكوين الأرباح .

ويسمى الفرق بين إيرادات المبيعات والتكاليف المتغيرة فقط بالربح الحدى . والربح الحدى بالتالى لا يدخل فى حسابه عناصر التكاليف الثابتة باعتبارها عناصر تكاليف زمنية ، أى عناصر تكاليف لها علاقة بالزمن وليس بمستوى نشاط الفندق . فالتكاليف الثابتة (كالايجار) يتحملها الفندق بغض النظر عن مستوى نشاطه . ومن ثم تعتبر التكاليف الفندقية المتغيرة هى التكاليف المؤثرة فى اتخاذ العديد من القرارات كما سيرد ذكره .

ويمكن إظهار الصورة العامة لتحليل التعادل على النحو التالى

- الفرق بين سعر بيع الوحدة الواحدة من واحدات النشاط الفندق ، وبين التكاليف المتغيرة التى يتحملها الفندق لأداء ذلك النشاط ، تمثل الربح الحدى لهذه الوحدة .
- يساهم الربح الحدى لجميع الوحدات فى إسترداد أو تغطية جزء من التكاليف الثابتة للفندق . وكلما زاد الربح الحدى كلما استطاع الفندق أن يغطى جزءاً أكبر من تكاليفه الثابتة حتى يصل الفندق إلى نقطة يتعادل عندها (يتساوى عندها) الربح

الحدى للفندق ، مع التكاليف الثابتة للفندق . وعند هذه النقطة فإن الفندق لا يحقق خسائر ولا يحقق كذلك أرباحا . وتسمى هذه النقطة « نقطة التعادل » .

ومن ثم يمكن تعريف نقطة التعادل بأنها النقطة التى لايحقق عندها الفندق أرباح ولا يحقق كذلك خسائر . أو هى النقطة التى يتعادل عندها الربح الحدى للفندق مع التكاليف الثابتة للفندق . أو هى النقطة التى يتساوى عندها إيرادات مبيعات الفندق مع تكاليف الفندق الإجمالية (التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة) .

- وبالطبع فإذا مازادت الأرباح الحدية للفندق عن التكاليف الثابتة للفندق ، فإن الفندق يحقق صافى أرباح . وبالعكس فإذا لم تغطى الأرباح الحدية التكاليف الثابتة ، فإن النتيجة النهائية تصبح صافى خسائر للفندق .

ومن الجدير بالذكر هنا الإشارة إلى أن استخدام فكرة تحليل التعادل يستلزم ضرورة توافر مجموعة من الفروض الأساسية — من أهمها .

- أنه من الممكن تبويب جميع عناصر التكاليف إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة . وانه حتى بالنسبة لمجموعة عناصر التكاليف الشبه فإنه يمكن فصل الجزء الثابت منها عن الجزء المتغير منها .
- ان التكاليف الثابتة ستظل على الأقل فى المدى القصير ثابتة ولا تتغير مع تغير مستوى النشاط .
- ان سعر الوحدة من المبيعات سوف يظل ثابتا بغض النظر عن التغير فى حجم المبيعات .

ويمكن فى ضوء السرد السابق تمثيل العلاقة بين التكاليف والإيرادات والأرباح بيانيا فى شكل « خريطة التعادل » .

خريطة التعـــادل :

نقطة التعادل هى النقطة التى لا يحقق عندها الفندق أرباحا ولا يحقق عندها كذلك خسائر . ويمكن توضيح نقطة التعادل بيانا عن طريق توضيح العلاقة بين إيرادات المبيعات وتكاليف الفندق الثابتة والمتغيرة ، كما يتضح من المثال التالى :

مثـــال :

بفرض أنه قد أمكن الحصول على البيانات التالية من سجلات أحدى الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

- متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد (٢٠٠) ريال وتشمل متوسط انفاقه على خدمات الفندق المتنوعة من مبيت وطعام وخدمات أخرى .
- عدد النزلاء بالفندق (مستوى النشاط) (٦٠٠) نزيل .
- التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٤٠٪) من ايرادات الخدمات المقدمة للنزيل .
- التكاليف الثابتة للفندق خلال تلك الفترة قدرت بمبلغ (٥٤٠٠٠) ريال .

المطـلوب :

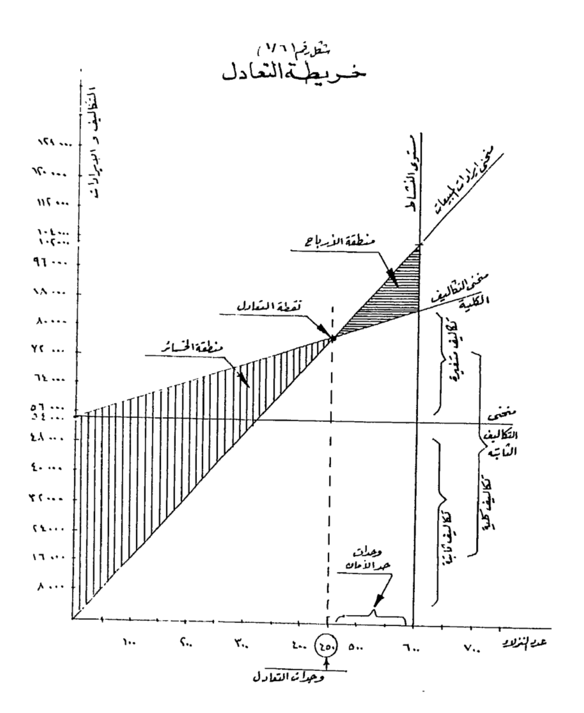
- حساب نقطة التعادل لهذا الفندق بيانيا وحسابيا .
- تحقيق الإجابة رياضيا وتكاليفيا .

الحـــل

يوضح الشكل رقم (٦ /١) خريطة التعادل لهذا الفندق باستخدام البيانات الواردة بالمثال السابق .

ويلاحظ على الرســم الســابق مايــلى :

- منحنى التكاليف المتغيرة يبدأ مباشرة من بعد منحنى التكاليف الثابتة ، على إعتبار أن التكاليف المتغيرة تبدأ من نقطة أعلى من نقطة الصفر ، مشيرة إلى تحمل الفندق للتكاليف الثابتة .
- منحنى التكاليف الثابتة يأخذ شكل خط مستقيم ، على اعتبار أن حجم التكاليف الثابتة لا يتغير تحت أى مستوى نشاط .
- منحنى إيرادات المبيعات يبدأ من الصفر ، على اعتبار أن الايرادات تكون صفرا عندما يكون مستوى النشاط صفرا .
- نقطة التعادل هى النقطة التى يتلاقى عندها منحنى إيرادات المبيعات مع منحنى التكاليف الكلية (الثابتة والمتغيرة) .


شكل رقم (٦١/١)
خريطة التعادل
التكاليف و الايرادات
١٢٩ ٠٠٠
١٢٠ ٠٠٠
١١٢ ٠٠٠
١٠٤٠٠٠
١٠٢٠٠٠
٩٦ ٠٠٠
١٨ ٠٠٠
٨٠٠٠٠
٧٢ ٠٠٠
٦٤ ٠٠٠
٥٦ ٠٠٠
٥٤ ٠٠٠
٤٨ ٠٠٠
٤٠ ٠٠٠
٣٢٠٠٠
٢٤٠٠٠
١٦ ٠٠٠
٨ ٠٠٠
مستوى النشاط
منحنى إيرادات المبيعات
منطقة الأرباح
منحنى التكاليف الكلية
نقطة التعادل
منطقة الخسائر
تكاليف متغيرة
منحنى التكاليف الثابته
تكاليف كلية
تكاليف ثابتة
وحدات حد الأمان
١٠٠
٢٠٠
٣٠٠
٤٠٠
٤٥٠
٥٠٠
٦٠٠
٧٠٠
عدد المنازل
وحدات التعادل

- المنطقة التى قبل نقطة التعادل تمثل منطقة الخسائر ، والمنطقة التى بعد نقطة التعادل تمثل منطقة الأرباح .
- إذا ما أستقطنا خطا مستقيما من نقطة التعادل على محور عدد النزلاء ، فإن الخط يتلاقى مع محور عدد النزلاء فى نقطة (٤٥٠) ، وتمثل هذه النقطة وحدات التعادل . أى عدد النزلاء الذى لايحقق عنده الفندق أرباحا ولايحقق عنده خسائر .

- مستوى النشاط الحالى للفندق هو (٦٠٠) نزيل ، ونقطة التعادل لهذا الفندق هى (٤٥٠) نزيل . الفرق بين وحدات مستوى النشاط الحالى ووحدات التعادل (٦٠٠ – ٤٥٠) = ١٥٠ نزيل هو حد الأمان لهذا الفندق .

ويمكن الوصول الى نفس النتيجة السابقة للتعادل حسابيا عن طريق الجدول التالى :

(المبالغ التى بين الأقواس تمثل صافى خسائر)

عدد النزلاء	(١) ايرادات المبيعات	(٢) التكاليف المتغيرة	(٣) الربح الحدى	(٤) التكاليف الثابتة	(٥) صافى الربح (أو الخسارة) (٣) — (٤)
٢٠٠	٤٠٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٤٠٠٠	٥٤٠٠٠	(٣٠٠٠٠)
٢٥٠	٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٥٤٠٠٠	(٢٤٠٠٠)
٣٠٠	٦٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	٣٦٠٠٠	٥٤٠٠٠	(١٨٠٠٠)
٣٥٠	٧٠٠٠٠	٢٨٠٠٠	٤٢٠٠٠	٥٤٠٠٠	(١٢٠٠٠)
٤٠٠	٨٠٠٠٠	٣٢٠٠٠	٤٨٠٠٠	٥٤٠٠٠	(٦٠٠٠)
٤٥٠	٩٠٠٠٠	٣٦٠٠٠	٥٤٠٠	٥٤٠٠	صفر
٥٠٠	١٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	٥٤٠٠٠	٦٠٠٠
٥٥٠	١١٠٠٠٠	٤٤٠٠٠	٦٦٠٠٠	٥٤٠٠٠	١٢٠٠٠

ويلاحظ على الجـدول الســابق مايلى

- إيرادات المبيعات عند كل مستوى نشاط عبارة عن عدد النزلاء هذا المستوى مضروبة فى متوسط القوة الانفاقية للنزيل (٢٠٠) ريال .
- التكاليف المتغيرة عند كل مستوى نشاط عبارة عن ايرادات المبيعات عند هذا المستوى مضروبة فى معدل التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد ٤٠٪ .
- إن نقطة التعادل تتحقق عند المستوى ٤٥٠ نزيلا حيث لايحقق الفندق عند هذا المستوى أرباحا ولا خسائر .

كما يمكن الوصول إلى نفس النتيجة السابقة لنقطة التعادل رياضيا باستخدام المعادلة التالية

$$\text{وحدات نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق}}{\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}}$$

الربح الحدى للنزيل الواحد = سعر بيع الوحدة الواحدة − نصيب النزيل الواحد من التكاليف المتغيرة

وبالتعويض فى المعادلات السابقة باستخدام البيانات الواردة بالمثال السابق

التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد ٢٠٠ × ٠,٤٠ = ٨٠ ريـال

الربح الحدى للنزيل الواحد ٢٠٠ − ٨٠ = ١٢٠ ريـال

$$\text{نقطة التعادل بالواحدات} = \frac{٥٤٠٠٠}{١٢٠} = ٤٥٠ \text{ ريـال}$$

حــد الأمـــان :

سبق تعريف حد الأمان بأنه الفرق بين وحدات مستوى النشاط الحالى للفندق وبين وحدات نقطة التعادل . فإذا ما افترضنا أن مستوى النشاط الحالى لأحد الفنادق هو (٨٥٠) نزيل، وأن وحدات نقطة التعادل لهذا الفندق هى (٦٥٠) نزيل ، فإن وحدات حد الأمان لهذا الفندق تصبح (٢٠٠) نزيل .

وتظهر الحسابات السابقة فى شكل قائمة تكاليف على النحو التالى :

(قائمة التكاليف الحدية للفندق)

ايرادات المبيعات (٤٥٠ × ٢٠٠)	٩٠ ٠٠٠	
(-) تكاليف متغيرة (٤٥٠ × ٨٠)	٣٦ ٠٠٠	
		٥٤ ٠٠٠
الربح الحدى للفندق		٥٤ ٠٠٠
(-) التكاليف الثابتة للفندق		٥٤ ٠٠٠
صافى الربح (أو الخسارة)		.... (صفر)

وبديهى أنه كلما زادت وحدات حد الأمان كلما أعطى ذلك الفندق نوع من الأمان (ولهذا يطلق عليها وحدات حد الأمان) بأنه لازال بعيدا عن منقطة الخطر (منطقة الخسائر). فعند نقطة التعادل لايحقق الفندق أرباحا ولايحقق خسائر ، ولكن إذا ما انخفضت وحداته ولو بمقدار وحدة واحدة عن هذا الحد ، فإن الفندق يدخل فى منطقة الخسائر . وبالتالى فإن كل وحدة تحرك الفندق بعد نقطة التعادل بأى مسافة تعطيه نوعا من الأمان ، وتزداد درجة الأمان كلما زادت عدد وحدات الأمان ، وبعدت المسافة عن نقطة التعادل ومنطقة الخسائر .

وتتأثر وحدات حد الأمان بعدد من الاعتبارات ، أو بعبارة أخرى فإنه من الناحية النظرية - على الأقل - يمكن للفندق أن يزيد من وحدات حد الأمان - وبالتالى من مساحة الربحية - بأربعة طرق هى :

١ ــ خفض التكاليف الثابتة للفندق .
٢ ــ خفض التكاليف المتغيرة .
٣ ــ زيادة ايرادات المبيعات .
٤ ــ زيادة مستوى النشاط .

ويمكن إظهار أثر كل طريقة من الطرق الأربعة السابقة بيانيا على وحدات حد الأمان والربحية كما هو موضح بالأشكال رقم (٦/٢) و(٦/٣)و (٦/٤)و (٦/٥)

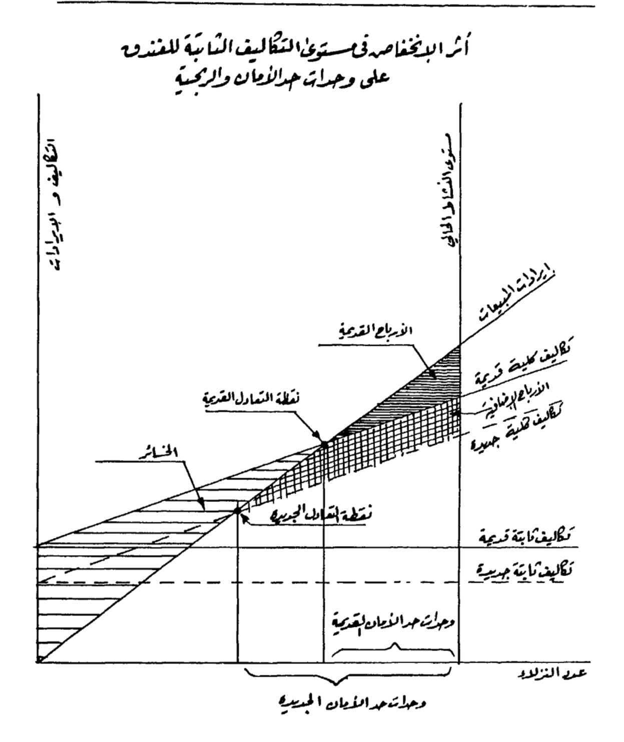
إلا أنه من الناحية العملية فإن زيادة وحدات حد الأمان ومساحة الربحية للفندق عن طريق اتباع أى طريقة من تلك الطرق الأربعة السابقة ، قد يكون – أو لا يكون – أمرا فى مقدرة إدارة الفندق وضعه موضع التنفيذ تبعا لظروف كل فندق الخاصة .

وعلى سبيل المثال ، فإن الفندق يمكن له نظريا أن يزيد من وحدات حد الأمان عن طريق زيادة مستوى النشاط . فبدلا من أن يقدم خدماته إلى عدد معين من النزلاء (١٠٠٠ نزيل مثلا) فإنه يمكن أن يزيد من مستوى نشاطه بأن يقدم خدماته إلى عدد أكبر من النزلاء (١٢٠٠ نزيل مثلا) . وهنا يبرز التساؤل حول طاقة الفندق الايوائية ، بل وحول مدى إمكانية الفندق فى التحكم فى زيادة عدد نزلائه إلى هذا المدى ، فتلك الأمور تتحكم فيها الظروف الخاصة بكل فندق . ونفس القول ينطبق صحيحا على باقى الطرق الأخرى سواء رفع سعر البيع أو خفض التكاليف الثابتة أو المتغيرة .

أشكال أخـرى للتعـادل :

يمكن عرض خريطة التعادل السابق بيانها بطرق أخرى مختلفة ، تؤدى كلها إلى نفس النتيجة . فقد يفضل البعض عند تمثيل التعادل بيانيا أن يبدأ بمحور التكاليف المتغيرة ، ثم تضاف التكاليف الثابتة بعد ذلك إلى التكاليف المتغيرة للوصول إلى إجمالى التكاليف – كم هو موضح بالشكل رقم (٦/٦) . وعموما ، سواء بدأ التمثيل البيانى بالتكاليف الثابتة شكل رقم (٦/١) أو بالتكاليف المتغيرة كما هو فى الشكل رقم (٦/٦) ، فإن نقطة التعادل تكون واحدة فى الحالتين .

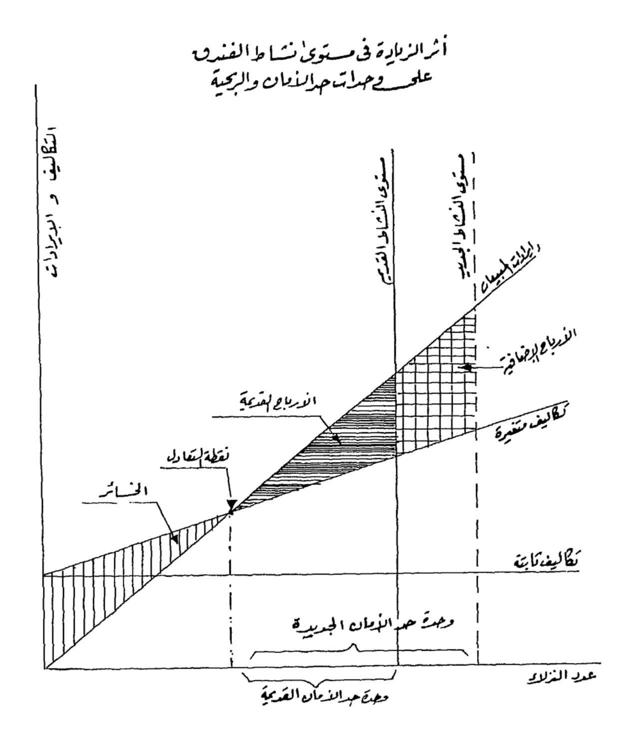
كما قد يرى البعض أنه من الأهمية عدم إظهار الإيرادات الكلية للفندق كوحدة واحدة بشكل إجمالى كما هو موضح سابقا بالشكل رقم (٦/١) ، وإنما يفضل إظهار تلك الإيرادات الكلية مقسمة إلى أنواعها المختلفة . وإيرادات الفندق الكلية عبارة عن ايراداته من المبيت ، ومن الأطعمة والمشروبات ، ومن الخدمات الفندقية الأخرى كالغسيل والكى والتنظيف والتليفون والتلكس .. الخ ويوضح الشكل رقم (٦/٧) الإيرادات الكلية للفندق مقسمة بحسب أنواعها الثلاثة السابقة ونقطة التعادل عند كل نوع من أنواع الإيرادات على حدة .


أثر الانخفاض في مستوى التكاليف الثابتة للفندق
على وحدات حد الأمان والربحية
التكاليف و الإيرادات
مستوى النشاط الحالي
إيرادات المبيعات
الأرباح القديمة
تكاليف كلية قديمة
الأرباح الإضافية
تكاليف كلية جديدة
نقطة التعادل القديمة
الخسائر
نقطة التعادل الجديدة
تكاليف ثابتة قديمة
تكاليف ثابتة جديدة
وحدات حد الأمان القديمة
عدد النزلاء
وحدات حد الأمان الجديدة

شكل رقم (٦/٢)

أثر الانخفاض في التكاليف المتغيرة على وحدات حد الأمان والربحية

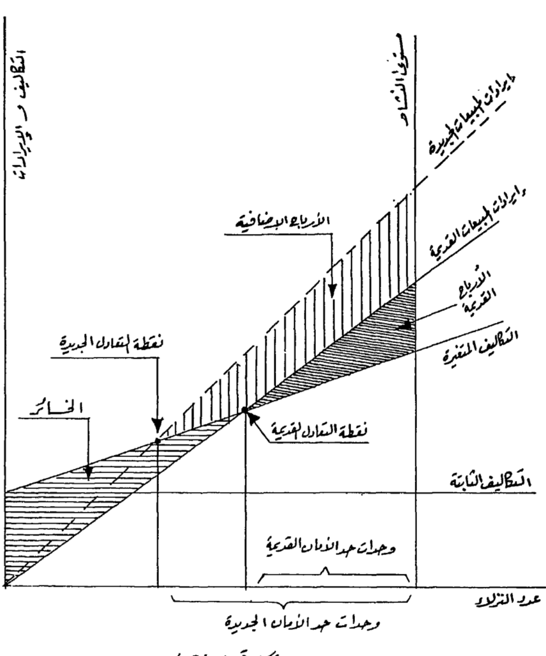
شكل رقم (٦/٧)



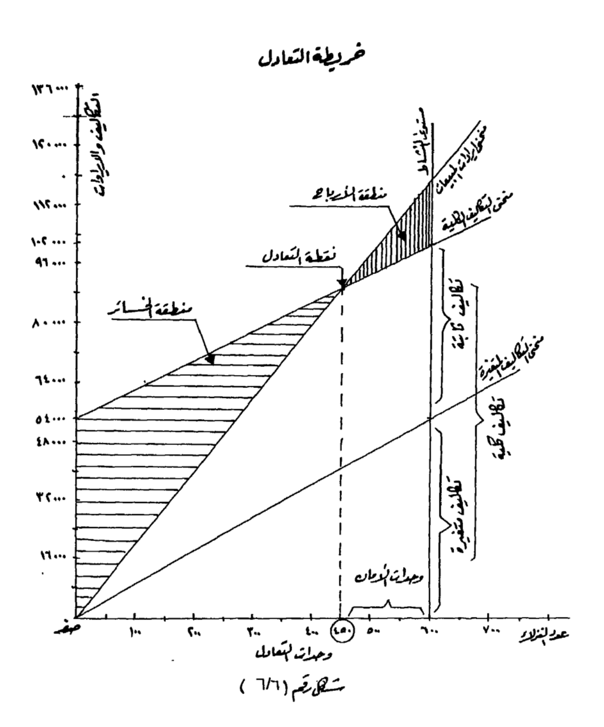
أثر الزيادة في مستوى نشاط الفندق
على وحدات حد الأمان والربحية
التكاليف و الإيرادات
مستوى النشاط القديم
مستوى النشاط الجديد
إيرادات المبيعات
الأرباح الإضافية
الأرباح القديمة
تكاليف متغيرة
نقطة التعادل
الخسائر
تكاليف ثابتة
وحدة حد الأمان الجديدة
عدد النزلاء
وحدة حد الأمان القديمة

شكل رقم (٦/٤)

أثر الزيادة فى إيرادات مبيعات الفندق على وحدات حد الأمان والربحية

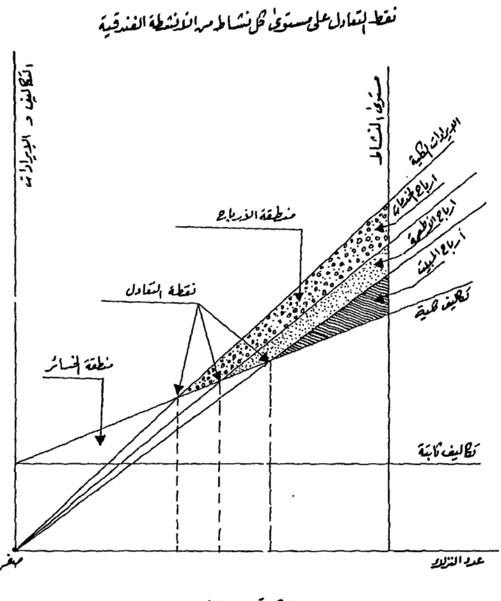


شكل رقم (٦/٥)


خريطة التعادل
نقطة التعادل
منطقة الخسائر
منطقة الأرباح
وحدات الأمان
وحدات التعادل
عدد الوحدات

شكل رقم (٦/٦)

نقط التعادل على مستوى كل نشاط من الأنشطة الفندقية



شكل رقم (٧/٦)

استخدامات أخرى لتحليل التعادل فى الفنادق :

بالإضافة إلى أهمية تحليل التعادل فى تحديد نقطة التعادل وبيان وحدات الأمان ، فإن لتحليل التعادل بعض الاستخدامات الأخرى لإدارة الفندق . ومن أهم تلك الاستخدامات مايلى :

(١) تخطيط ربحية الفندق :

يمكن عن طريق استخدام فكرة تحليل التعادل تخطيط أرباح الفندق المستهدفة لفترة قادمة . فإدارة الفندق قد ترغب فى تحقيق أو الوصول إلى رقم صافى ربح معين خلال الفترة القادمة ، ويسمى رقم ذلك الربح برقم الربح المستهدف . ويمكن تحديد عدد النزلاء الذى يتيح لإدارة الفندق الوصول إلى رقم الأرباح الصافية المستهدفة بالمعادلة التالية :

رقم النزلاء المستهدف =

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق + الأرباح المستهدفة}}{\text{الربح الحدى للنزيل الواحد}}$$

مثال :

ترغب إدارة أحد الفنادق فى تحقيق أرباح صافية خلال الفترة قدرها (٤٠٠٠٠) ريال . فإذا علمت أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد (٣٠٠) ريال ، وأن التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٦٠٪) من متوسط انفاقه ، وإن التكاليف الثابتة تبلغ (٢٠٠٠٠) ريال

المطلوب :

١ ــ ماهو رقم النزلاء المطلوب الوصول إليه لتحقيق الأرباح الصافية المستهدفة .
٢ ــ حقق الإجابة فى شكل قائمة تكاليف حدية .

الحـــل

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} = \frac{\text{التكاليف الثابتة للفندق + الأرباح المستهدفة}}{\text{الربح الحـدى للنزيل الواحـد}}$$

التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد = ٣٠٠ × ٦٠, = ١٨٠ ريال

الربح الحدى للنزيل الواحد = ٣٠٠ − ١٨٠ = ١٢٠ ريـال

$$\text{رقم النزلاء المستهدف} = \frac{٢٠٠٠٠ + ٤٠٠٠٠}{١٢٠} = ٥٠٠ \text{ نـزيـل}$$

ومعنى هذا أن الفندق يستطيع أن يحقق أرباحا صافية قدرها (٤٠٠٠٠) ريال إذا ماوصل مستوى نشاطه إلى ٥٠٠ نزيل . ويمكن تحقيق الإجابة السابقة تكاليفيا على النحو التالى :

قائمـــة التكاليــف

١٥٠ . ٠٠٠	إيرادات المبيعات (٥٠٠ × ٣٠٠)
	عناصر التكاليف :
٩٠ . ٠٠٠	(−) التكاليف المتغيرة (٥٠٠ × ١٨٠)
٦٠ . ٠٠٠	الربح الحـدى
٢٠ . ٠٠٠	(−) التكاليف الثابتة
٤٠ . ٠٠٠	صافى الربـح

مثـــال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

٢٠٠ ريال	متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على المبيت
١٠٠ ريال	متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الأطعمة والمشروبات
٥٠ ريال	متوسط القوة الإنفاقية للنزيل على الخدمات الفندقية الأخرى .
٩٤٨٦٠	ريال تكاليف إدارية وعمومية ثابتة
٨٦٣٩٠ ريال	تكاليف فندقية متنوعة ثابتة

فإذا علمت أن

١ ـــ الفندق لديه طاقة إيوائية غير مستغلة ، ترغب إدارة الفندق فى استغلالها إلى المدى الذى يمكن لها معه أن تحقق أرباح صافية قدرها (١٠٠ ٠٠٠) ريال .

٢ ـــ إن التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد كانت (٣٠ ٪) من متوسط القوة الإنفاقية على المبيت ، و (٤٠ ٪) على الأطعمة والمشروبات ، و (٥٠ ٪) على الخدمات الفندقية الأخرى .

والمطلـوب :

١ ـــ تحديد رقم النزلاء المطلوب لتحقيق الأرباح المستهدفة .

٢ ـــ حقق الإجابة تكاليفيا .

الحـــل

التكلفة المتغيرة للمبيعات = ٢٠٠ × ٠,٣٠ = ٦٠ ريالا

التكلفة المتغيرة للأطعمة = ١٠٠ × ٠,٤٠ = ٤٠ ريالا

التكلفة المتغيرة للخدمات الفندقية = ٥٠ × ٠,٥٠ = ٢٥ ريالا
١٢٥

متوسط القوة الانفاقية لنزيل = ٢٠٠ + ١٠٠ + ٥٠ = ٣٥٠ ريالا

الربح الحدى للنزيل الواحد = ٣٥٠ − ١٢٥ = ٢٢٥ ريال

اجمالى التكاليف الثابتة = ٩٤٨٦٠ × ٨٦٣٩٠ = ١٨١٢٥٠ ريال

رقم النزلاء المستهدف = (٢٥٠ × ١٠٠ ٠٠٠) / (٣٥٠ − ١٢٥)

$$= \frac{٢٨١٢٥٠}{٢٢٥} = ١٢٥٠ \text{ نزيلا}$$

قائمة التـكاليف

إيرادات المبيعــات :		
إيرادات مبيت (١٢٥٠ × ٢٠٠)	٢٥٠ ٠٠٠	
إيرادات أطعمة (١٢٥٠ × ١٠٠)	١٢٥ ٠٠٠	
إيرادات خدمات (١٢٥٠ × ٥٠)	٦٢ ٥٠٠	
إجمالى الإيرادات		٤٣٧ ٥٠٠
عناصر التكاليف المتغيرة :		
تكاليف المبيت (١٢٥٠ × ٦٠)	٧٥ ٠٠٠	
تكاليف الأطعمة (١٢٥٠ × ٤٠)	٥٠ ٠٠٠	
إيرادات الخدمات (١٢٥٠ × ٢٥)	٣١ ٢٥٠	
إجمالى التكاليف المتغيرة		١٥٦ ٢٥٠
	الربح الحــدى	٢٨١ ٢٥٠
عناصر التكاليف الثابتة :		
تكاليف إدارية وعموميـة	٩٤ ٨٦٠	
تكاليف فندقيـة متنوعة	٨٦ ٣٩٠	
إجمالى التكاليف الثابتة		١٨١ ٢٥٠
صافى الربــح		١٠٠ ٠٠٠

(٢) إلغاء أحد خطـوط الخـدمات الفنـدقيــة :

يمكن استخدام فكرة تحليل التعادل فى تقرير إلغاء أو الإبقاء على أحد خطوط

الخدمات بالفندق . وتتضح أهمية ذلك الاستخدام بالذات إذا ماكان أحد هذه الخطوط يحقق خسائر أو أن أرباحه ليست كافية من وجهة نظر إدارة الفندق – كما يتضح بالمثال التالى :

مثال :

يتكون مطبخ أحد الفنادق من ثلاثة خطوط هى خط لإعداد الأغذية وخط لإعداد الحلويات وخط لاعداد الطلبات الخارجية . وقد كانت البيانات الخاصة بإنتاج كل خط من تلك الخطوط خلال فترة زمنية على النحو التالى :

الخط الخدمى	خط الأغذية	خط الحلويات	خط الطلبات الخارجية
عدد الوجبات	٥٠٠٠	٣٥٠٠	٤٠٠٠

فإذا علمت أن :

١ ـــ التكلفة المتغيرة لإعداد الوجبة الواحدة فى كل خط كانت على النحو التالى : خط الأغذية (٤٨) ريالا ، خط الحلويات (٣٠) ريالا ، خط الطلبات الخارجية (٤٦) ريالا .

٢ ـــ متوسط سعر بيع الوجبة فى خط الأغذية (٨٠) ريالا ، فى خط الحلويات (٥٠) ريالا ، فى خط الطلبات الخارجية (٦٠) ريالا .

٣ ـــ التكاليف الثابتة للمطبخ كله تبلغ (١٨٠ ٠٠٠) ريال . وتوزع هذه التكاليف على الخطوط الثلاثة بالتساوى .

٤ ـــ نظراً لأن خط الطلبات الخارجية يحقق خسائر ، فإن إدارة الفندق تفكر حاليا فى الغاء ذلك الخط والاكتفاء بالاغذية والحلويات فقط ، فى مقابل التخلص من تكاليف ثابتة قدرها (٤٠ ٠٠٠) ريال فى حالة إلغاء ذلك الخط .

والمطلـوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن الغاء الخط الخارجى أم الابقاء عليه .

الحـــل

ان تقرير الغاء أو الابقاء على خط الطلبات الخارجية يلزم أن يتم فى ضوء معيار اساسى هو صافى الأرباح التى يمكن الوصول إليها فى الحالتين . تأسيسا على ذلك فإنه يلزم حساب الأرباح الصافية تحت الوضع الحالى ، أى فى ظل الابقاء على خط الطلبات الخارجية كخطوة أولى . الخطوة الثانية هى الغاء ذلك الخط وحساب الأرباح الصافية تحت ذلك الوضع . ثم يلى ذلك مقارنة الأرباح الصافية فى الحالتين وتقرير الوضع الأفضل .

الوضع الأفضل هو بالتأكيد ذلك الوضع الذى يعطى أكبر صافى ربح . وهنا يلزم ملاحظة أنه فى حالة الغاء خط الطلبات الخارجية فإن التكاليف الثابتة للمطبخ ككل سوف يمكن تخفيضها بمقدار (٤٠ ٠٠٠) ريال فقط . وتوزع باقى التكاليف الثابتة بالتساوى على خط الأغذية وخط الحلويات فقط .

أولا : الأرباح الصافية تحت الوضع الحالى :

(الوضع الحـــالى)

الاجمالى	الأغذية	الحلويات	الخارجية	بيـــان
٨١٥ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠	١٧٥ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	ايرادات المبيعات
٥٢٩ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	١٠٥ ٠٠٠	١٨٤ ٠٠٠	(–) تكاليف متغيرة
٢٨٦ ٠٠٠	١٦٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	٥٦ ٠٠٠	الربح الحـــدى
١٨٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	٦٠ ٠٠٠	(–) التكاليف الثابتة
١٠٦ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	(٤٠٠٠)	صافى الربـح

ويلاحظ على الجدول السابق :

- التكاليف الثابتة للمطبخ وزعت بين الخطوط الثلاثة بالتساوى ، كل خط (٦٠ ٠٠٠) ريال .
- إن خط الطلبات الخارجى يحقق فى ظل الوضع الحالى خسائر قدرها (٤٠٠٠) ريال ، وهذا يفسر رغبة إدارة الفندق فى الغاء ذلك الخط .
- إن الأرباح الصافية الاجمالية للمطبخ كله تبلغ (١٠٦٠٠٠) ريال عن تلك الفترة ، على الرغم من تحقيق خط الطلبات الخارجية لخسائر .

ثانيا : الأرباح الصافية تحت البديل المقترح :

(الوضع المقترح)

الاجمالى	الأغذية	الحلويات	بيان
٥٧٥ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠	١٧٥ ٠٠٠	ايرادات المبيعات
٣٤٥ ٠٠٠	٢٤٠ ٠٠٠	١٠٥ ٠٠٠	(-) تكاليف متغيرة
٢٣٠ ٠٠٠	١٦٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	الربح الحدى
١٤٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	٧٠ ٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
٩٠ ٠٠٠	٩٠ ٠٠٠	صفر	صافى الربح

ويلاحظ على الجدول السابق :

- انخفضت التكاليف الثابتة بمقدار (٤٠ ٠٠٠) ريال وتم توزيع باقى التكاليف الثابتة بالتساوى على الخطوط الباقية .
- الأرباح الصافية الإجمالية تحت الوضع الجديد المقترح هى (٧٠ ٠٠٠) ريال .
- وبالتالى ، فمن الأفضل للفندق الإبقاء على خط الطلبات الخارجية على الرغم من تحقيقه لخسائر ، ومحاولة إيجاد حل فى حدود الإبقاء على هذا الخط .

(٣) تســعير الوجبـات الغذائيــة :

سبق الاشارة إلى أن الفنادق تقدم خدمة الأطعمة والمشروبات لنزلاء الفندق ولغير النزلاء الذين يفدون على الفندق لتناول طعامهم . وتواجه إدارة الفندق فى بعض الأوقات بمشكلة انخفاض الطلب على الوجبات الغذائية التى يقدمها الفندق . ففى غير أوقات الموسم ينخفض الطلب على الخدمات الفندقية بما فيها الأطعمة والمشروبات .

ويمكن لإدارة الفندق أن ترفع الطلب على الأطعمة المقدمة إذا ماخفضت أسعار تلك الوجبات الغذائية . إلا أن إدارة الفندق تواجه مشكلة إتخاذ مثل هذا القرار – على أساس علمى – من حيث مدى تأثير تخفيض أسعار تلك الوجبات على ربحية الفندق . أو بعبارة أخرى ، هل من الأفضل اقتصاديا لإدارة الفندق أن تقدم الوجبات الغذائية بالأسعار الحالية لهذا العدد المحدود من النزلاء وغير النزلاء ، أم أنه من الأفضل اقتصاديا زيادة عدد هؤلاء الأفراد عن طريق تخفيض أسعار تلك الوجبات ؟ وإذا ماكان البديل الثانى هو البديل الأفضل ، فإن التساؤل يصبح : ماهى الأسعار الجديدة التى يمكن أن تقدم بها هذه الوجبات بحيث تكون أرباح الفندق أقصى مايمكن تحقيقه ؟

مثـــال :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق والخاصة بمطعم الفندق عن فترة زمنية قدرها (٣٠ يوما) :

- طاقة المطعم القصوى الخدمية (٥٠٠) وجبة يوميا .
- التكاليف الثابتة للمطعم شهريا تبلغ (١٢٠ ٠٠٠) ريال .
- التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة تبلغ (١٧) ريالا .
- سعر بيع الوجبة الواحدة فى المتوسط (٤٥) ريالا .

وقد أظهرت دراسات السوق لفترة الشهر القادم أنه بسبب إنتهاء الموسم فإنه من المتوقع إذا ما استمر الفندق فى تقديم الوجبة بنفس أسعارها الحالية أن يحدث انخفاض فى عدد الوجبات المقدمة يوميا إلى (٣٥٠) وجبة .

وقد طرحت البدائل التالية للدراسة واختيار أفضلها خلال الشهر القادم :

- البديل الأول : أن تستمر إدارة الفندق فى سياستها الحالية فى تسعير الوجبات ، بغض النظر عن الانخفاض فى الأعداد المتوقعة .

- البديل الثانى : إن إدارة الفندق يمكن لها أن تصل إلى تقديم (٤٠٠٠) وجبة يوميا ، إذا ما خفضت سعر الوجبة الواحدة إلى (٤٠) ريالا .
- البديل الثالث : إن إدارة الفندق يمكن لها أن تستغل طاقة المطعم القصوى بالكامل ، إذا ماخفضت سعر الوجبة الواحدة إلى (٣٧) ريالا .

والمطلوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن أفضل تلك الأسعار .

تمهيد حسابى للحل :

نبدأ أولا بحساب التكلفة الاجمالية للوجبة الواحدة عن طريق حساب نصيب الوجبة من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة .

التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة = ١٧ ريالا

التكلفة الثابتة اليومية = $\frac{١٢٠\ ٠٠٠}{٣٠}$ = ٤٠٠٠ ريال

نصيب الوجبة الواحدة من التكاليف الثابتة =

$\frac{٤٠٠٠}{٥٠٠}$ = ٨ ريالات

إجمالى تكلفة الوجبة الواحدة =

١٧ ريالا تكلفة متغيرة

٨ ريالات تكلفة ثابتة

٢٥ ريالا الاجمالى

إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الأول =

٣٥٠ × ٤٥ = ١٥٧٥٠ ريالا

إيرادات الأطعمة الشهرية للبديل الأول =

١٥٧٥٠ × ٣٠ = ٤٧٢٥٠٠ ريال

إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الثانى =
٤٠٠ × ٤٠ = ١٦ ٠٠٠ ريـال
إيرادات الأطعمة الشهرية للبديل الثانى =
١٦٠٠٠ × ٣٠ = ٤٨٠ ٠٠٠ ريـال
إيرادات الأطعمة اليومية للبديل الثالث =
٥٠٠ × ٣٠ = ٥٥٥ ٠٠٠ ريال

هذا ويلاحظ أن التكاليف الثابتة الشهرية للمطعم لن تتغير تحت أى بديل وتظل كما هى (١٢٠ ٠٠٠) ريال شهريا . وبالتالى يمكن اظهار صافى أرباح كل بديل على النحو التالى :

البديل الأول : (تقديم ٣٥٠ وجبة يوميا بسعر ٤٥ ريالا للوجبة)

(قائمـة تكاليـف)

٤٧٢٥٠٠٠	إيرادات الأطعمة (٣٥٠ × ٤٥ × ٣٠)
١٧٨ ٥٠٠٠	(–) التكاليف المتغيرة (٣٥٠ × ١٧ × ٣٠)
٢٩٤ ٠٠٠	الربح الحـــدى
١٢٠ ٠٠٠	(–) التكاليف الثابتـة
١٧٤ ٠٠٠	صافى الربـــح

البديل الثانى : (تقديم ٤٠٠٠ يوميا بسعر ٤٠ ريال للوجبة) .

(قائمة تكاليف)

المبلغ	البيان
٤٨٠ ٠٠٠	إيرادات الأطعمة (٤٠٠ × ٤٠ × ٣٠)
١٢٠٤ ٠٠٠	(-) التكاليف المتغيرة (٤٠٠ × ١٧ × ٣٠)
٢٧٦ ٠٠٠	الربح الحدى
١٢٠ ٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
١٥٦ ٠٠٠	صافى الربح

البديل الثالث : (تقديم ٥٠٠ وجبة يوميا بسعر ٣٧ ريالا للوجبة) .

(قائمة تكاليف)

المبلغ	البيان
٥٥٥ ٠٠٠	إيرادات الأطعمة (٥٠٠ × ٣٧ × ٣٠)
٢٥٥ ٠٠٠	(-) التكاليف المتغيرة (٥٠٠ × ١٧ × ٣٠)
٣٠٠ ٠٠٠	الربح الحدى
١٢٠ ٠٠٠	(-) التكاليف الثابتة
١٨٠ ٠٠٠	صافى الربح

البديل الأفضل هو ذلك البديل الذى يحقق أقصى أرباح ممكنة . حقا إن البدائل الثلاثة جميعها تحقق أرباح صافية مختلفة للفندق ، ولكن البديل الثالث هو أفضل البدائل حيث يحقق أرباح صافية قدرها (١٨٠ ٠٠٠) ريال . وبناء عليه ، فإن على إدارة الفندق أن تحتفظ بمستوى نشاطها الحالى لخدمات الأطعمة والمشروبات مع النزول بسعر الوجبة الواحدة إلى (٣٧) ريالا ، أى تخفيضها بمقدار (٨) ريالات عن سعرها الحالى .

(٤) تحديد تشكيلة المزج البيعى المثلى لأصناف الأطعمة :

يقدم الفندق أطعمة متنوعة للنزلاء وغير النزلاء فى شكل وجبات طعام . تحتوى كل وجبة من تلك الوجبات على العديد من الأصناف . لكل صنف من هذه الأصناف تكلفة متغيرة وسعر بيع . ومن قبيل التبسيط ، إذا ما فرضنا أن أحد الفنادق لديه ثلاثه أصناف من الأطعمة (أ ، ب ، ج) فان إدارة الفندق تواجه عددا من البدائل المختلفة التى يمكن مزج كل الأصناف الثلاثة بها بمعدلات مختلفة . فإذا مانظرنا إلى الإصناف الثلاثة التى تشكل الوجبة باعتبارها تمثل (١٠٠ ٪) من الوجبة ، فإن التساؤل هو : ماهى النسب التى يمكن تقديم تلك الأصناف الثلاثة بها (مزجها معا) فى الوجبة الواحدة بحيث تكون الأرباح أقصى مايمكن ؟

مثـــال :

الوجبة الغذائية بأحد الفنادق تتكون من ثلاثة أصناف هى أ ، ب ، ج ، تفاضل إداره الفندق بين ثلاثة بدائل للمزج البيعى خلال الشهر القادم هى :

- **البديل الأول** : إن تقدم من الصنف (أ) ١٦٠٠ وحدة ، ومن (ب) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ج) ٢٠٠٠ وحدة .
- **البديل الثانى** : أن تقدم من الصنف (أ) ٣٢٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ب) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن النصف (ج) ١٢٠٠ وحدة .
- **البديل الثالث** : أن تقدم من الصنف (أ) ٢٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ب) ٤٠٠٠ وحدة ، ومن الصنف (ج) ٦٠٠ وحدة .

فإذا علمت :

١ ــ أنه مما يضاعف من عدم قدرة إدارة الفندق على اتخاذ قرار بشأن التشكيلات (البدائل) الثلاثة أن كل تشكيلة منها تعطى نفس رقم الإيرادات الإجمالى للمبيعات وهو (٨٠٠٠٠) ريال .

٢ ــ إن سعر بيع الوحدة الواحدة من كل صنف والتكلفة المتغيرة لكل صنف كانت كما هو موضح بالجدول التالى :

بيان / صنف	أ	ب	ج
سعر البيع الصنف	١٠	١٢	٢٠
التكلفة المتغيرة للصنف	٦	٩	١٣

٣ ـ أن التكاليف الثابتة للمطعم خلال الشهر القادم هى (١١٢٢٠) ريالا .

بفرض أن أى تشكيلة من التشكيلات الثلاث سوف تباع للنزلاء .

المطلوب :

تقديم رأى علمى مدعم بالأرقام بشأن أفضل تلك التشكيلات لإدارة الفندق .

الحل

خطوات الحل :

١ ـ نبدأ بحساب معدل الربح الحدى لكل صنف . ومعدل الربح الحدى لأى صنف يمكن الوصول إليه بالمعادلة التالية :

معدل الربح الحدى للصنف =

$$\frac{\text{سعر بيع الصنف} - \text{التكاليف المتغيرة للصنف}}{\text{سعر بيع الصنف}} \times ١٠٠$$

٢ ـ نحسب معدل التشكيل البيعى لكل صنف . ومعدل التشكيل البيعى لأى صنف يمكن الوصول إليه بالمعادل التالية :

معدل التشكيل البيعى للصنف =

$$\frac{\text{إيرادات الصنف أى = (كمية × سعر بيع)}}{\text{الإيرادات الكلية لجميع الأصناف}} \times ١٠٠$$

٣ ــ نحسب معدل الربح الحدى الإجمالى لكل صنف . ومعدل الربح الحدى الإجمالى لكل صنف يمكن الوصول إليه بالمعادلة التالية :

معدل الربح الحدى الإجمالى للصنف =
معدل الربح الحدى للصنف × معدل التشكيل البيعى للصنف

٤ ــ على مستوى كل بديل نحسب معدل الربح الحدى الإجمالى لكل أصناف ذلك البديل وهو عبارة عن حاصل جمع معدل الربح الحدى الإجمالى لكل صنف .

٥ ــ نحسب حجم التعادل على مستوى كل بديل بالمعادلة التالية :

حجم التعادل (بالريـال) =

$$\frac{\text{التكاليـف الثابتـة}}{\text{معدل الربح الحدى الإجمالى لكل أصناف ذلك البديـل}}$$

وذلك يتضح من الجداول الموضحة على النحو التالى :

التشـكيلة البيعية الأولى

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
الصنف	الكمية	سعر البيع	تكاليف متغيرة	الربح الحدى (٣-٤)	معدل الربح الحدى (٥ على ٣)	إيرادات المبيعات (٢×٣)	معدل التشكيل البيعى	معدل الربح الحدى الاجمالى (٦ × ٨)
أ	١٦٠٠	١٠	٦	٤	,٤٠	١٦٠٠٠	,٢٠	,٠٨٠
ب	٢٠٠٠	١٢	٩	٣	,٢٥	٢٤٠٠٠	,٣٠	,٠٧٥
ج	٢٠٠٠	٢٠	١٣	٧	,٣٥	٤٠٠٠٠	,٥٠	,١٧٥
الاجمالى						٨٠٠٠٠	٪ ١٠٠	,٣٣٠

$$\text{حجم التعادل للبديل الأول} = \frac{١١٢٢٠}{,٣٣٠} = ٣٤٠٠٠ \text{ ريال}$$

التشكيلة البيعية الثانية

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
الصنف	الكمية	سعر البيع	تكاليف متغيرة	الربح الحدى (٣-٤)	معدل الربح الحدى (٥على٣)	إيرادات المبيعات (٢×٣)	معدل التشكيل البيعى	معدل الربح الحدى الاجمالى (٦ × ٨)
أ	٣٢٠٠	١٠	٦	٤	,٤٠	٣٢٠٠٠	,٤٠	,١٦٠
ب	٢٠٠٠	١٢	٩	٣	,٢٥	٢٤٠٠٠	,٣٠	,٠٧٥
ج	١٢٠٠	٢٠	١٣	٧	,٣٥	٢٤٠٠٠	,٣٠	,١٠٥
الإجمالى						٨٠٠٠٠	٪ ١٠٠	,٣٤٠

$$\text{حجم التعادل للبديل الثانى} = \frac{١١٢٢٠}{,٣٤٠} = ٣٣٠٠٠ \text{ ريال}$$

التشـكيلة البيعية الثالثة

(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	(٩)
الصنف	الكمية	سعر البيع	تكاليف متغيرة	الربح الحدى (٣-٤)	معدل الربح الحدى (٥ على ٣)	إيرادات المبيعات (٢×٣)	معدل التشكيل البيعى	معدل الربح الحدى الاجمالى (٦ × ٨)
أ	٢٠٠٠	١٠	٦	٤	,٤٠	٢٠٠٠٠	,٢٥	,١٠٠٠
ب	٤٠٠٠	١٢	٩	٣	,٢٥	٤٨٠٠٠	,٦٠	,١٥٠٠
ج	٦٠٠	٢٠	١٣	٧	,٣٥	١٢٠٠٠	,١٥	,٥٢٥
الإجمالى						٨٠٠٠٠	١٠٠ ٪	,٣٠٢٥

حجم التعادل للبديل الثالث = $\frac{١١٢٢٠}{,٣٠٢٥}$ = ٣٧٠٩١ ريـال

ومن التحليل السابق يتضح أن على الرغم من أن التشكيلات الثلاث تعطى جميعا نفس رقم ايرادات المبيعات وهو ٨٠٠٠٠ ريال ، إلا أن التشكيلة الثانية هى أفضل التشكيلات الممكنة حيث تحقق هذه التشكيلة الثانية حجم تعادل عند (٣٣٠٠٠) ريال . ولاجدال فى أنه كلما أدرك الفندق نقطة التعادل سريعا كلما أعطى ذلك الفندق درجة أعلى من الأمان وفقا لما سبق الإشارة إليه . وبناء عليه فان على إدارة الفندق أن تقدم (٣٢٠٠) وحدة من الصنف (أ) ، (٢٠٠٠) وحدة من الصنف (ب) ، (١٢٠٠) وحدة من الصنف (ج) حيث تحقق هذه التشكيلة أعلى أرباح ممكنة للفندق .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

كانت أعداد النزلاء المخططة لأحد الفنادق موزعة كل ثلاثة أشهر على مدار العام على النحو التالى :

الفترة الزمنية	الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع
عدد النزلاء	١٢٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠

كما كانت التقديرات الخاصة بالتكاليف والإيرادات على النحو التالى :

١ ــ متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد يوميا (١٥٠) ريالا

٢ ــ التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٤٠٪) من إيراداته يوميا .

٣ ــ التكاليف الثابتة للفندق ككل فى العام هى (٢٥٠٠٠) ريال .

المطلوب :

إظهار أثر التقلبات فى مستوى نشاط الفندق على ربحيته على مدار العام فى كل ربع .

التمرين الثانى :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق عن فترة زمنية معينة (بالريال) :

١ ــ متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد يوميا (١٥٠) ريالا

٢ ــ عدد النزلاء بالفندق خلال المدة (٣٥٠٠) نزيل .

٣ ــ التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد (٦٠ ٪) من ايراداته

٤ ــ التكاليف الثابتة للفندق ككل فى العام هى (١٢٠٠٠٠) ريال

المطلوب :

١ ــ حساب نقطة التعادل بالوحدات لهذا الفندق حسابيا وبيانا .

٢ ـ حقق الإجابة رياضيا وتكاليفيا .
٣ ـ إذا مارغبت إدارة الفندق فى أن تحقق أرباحا صافية قدرها (٨٠٠٠٠) ريال - فما هو عدد النزلاء المستهدف - ثم حقق الإجابة تكاليفيا .

التمرين الثالث :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة (بالريال)

١٠٠	متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على المبيت
٢٥	متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على الخدمات الفندقية
٥٠	متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد على الأطعمة والمشروبات
٤٣١٩٥	تكاليف فندقية متنوعة ثابتة
٤٧٤٣٠	تكاليف إدارية فندقية ثابتة

فإذا علمت أن :

- التكلفة المتغيرة للنزيل الواحد كانت على النحو التالى :

٣٠ ٪ من إيرادات المبيت
٤٠ ٪ من إيرادات الأطعمة والمشروبات
٥٠ ٪ من إيرادات الخدمات الفندقية الأخرى

- الفندق لديه طاقة ايوائية غير مستغلة ، ترغب إدارة الفندق فى استغلال تلك الطاقة إلى المدى الذى يحقق لها أرباح صافية قدرها (٥٠٠٠٠) ريال .

المطلوب :

١ ـ تحديد رقم النزلاء المطلوب لتحقيق الأرباح المستهدفة .
٢ ـ حقق الإجابة بيانيا وتكاليفيا .

التمرين الرابـع :

يقوم مطبخ أحد الفنادق بإعداد ثلاث وجبات غذائية يوميا (أفطار - غذاء

– عشاء) . وكانت البيانات الخاصة بانتاج كل وجبه من الوجبات الثلاث خلال فترة زمنية معينة على النحو التالى :

نوع الوجبة	إفطار	غذاء	عشاء
عدد الوجبات	١٠٠٠٠	٧٠٠٠	٨٠٠٠

فإذا علمت أن :

١ ــ التكلفة المتغيرة لإعداد الوجبة الواحدة من الافطار (٢٤) ريالا ، غذاء (٦٠) ريالا ، عشاء (٤٦) ريالا .

٢ ــ سعر بيع الوجبة من الافطار (٤٠) ريالا ، والغذاء (١٠٠) ريال ، والعشاء (٦٠) ريالا .

٣ ــ التكاليف الثابتة للمطبخ تبلغ (١٨٠٠٠٠) ريال – وتوزع على الوجبات الثلاث بالتساوى .

وتفكر إدارة الفندق حاليا فى الغاء وجبة العشاء والاكتفاء بوجبتى الافطار والغذاء فقط . ويمكن فى حالة إلغاء وجبة العشاء التخلص من تكاليف ثابتة قدرها (٤٠٠٠٠) ريال .

المطلـوب :

تقديم تحليل علمى مدعم بالأرقام فى شأن الغاء وجبة العشاء ، أم أن من الأفضل للفندق الإبقاء عليها .

التمرين الخامس :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق والخاصة بمبيعات الفندق من الأطعمة والمشروبات خلال فترة زمنية قدرها (٦٠) يوم :

– طاقة المطعم الخدمية القصوى هى ١٠٠٠ وجبة يوميا .

– التكاليف الثابتة للمطعم شهريا تبلغ ١٠٠٠٠٠ ريالا .
– التكلفة المتغيرة للوجبة الواحدة ٢٣ ريالا – سعر بيعها (٤٣) ريالا .

وقد أظهرت دراسات السوق لفترة الشهرين القادمين أنه بسبب انتهاء الموسم فإنه من المتوقع إذا ما استمر الفندق فى تقديم الوجبة بنفس أسعارها الحالية أن يحدث انخفاض فى عدد الوجبات المقدمة إلى ٦٥٠ وجبة يوميا .

وطرحت مجموعة من البدائل لدراستها والمفاضلة بينها .

البديل الأول تخفيض سعر بيع الوجبة إلى ٣٨ ريالا مما يترتب عليه أن تصل الوجبات المباعة إلى ٨٥٠ وجبة يوميا .

البديل الثانى أن ادارة الفندق يمكن لها أن تستغل طاقة المطعم بالكامل إذا ماخفضت سعر بيع الوجبة الواحدة إلى (٣٥) ريالا .

البديل الثالث أن تستمر إدارة الفندق فى سياستها الحالية بغض النظر عن الانخفاض المتوقع فى عدد الوجبات .

والمطلوب :

تقديم تحليل علمى مدعم بالأرقام لأفضل تلك البدائل المطروحة .

السؤال السادس :

الوجبة الغذائية لأحد الفنادق تتكون من ثلاثة أصناف هى (س) ، (ص) ، (ع) – وتفاضل إدارة الفندق بين ثلاثة بدائل للمزج البيعى خلال الشهر القادم وهى :

– **التشكيلة الأولى** : أن تقدم من الصنف (س) ٨٠٠ وحدة ، من (ص) ١٠٠٠ وحدة ومن (ع) ١٠٠٠ وحدة .

– **التشكيلة الثانية** : أن تقدم من الصنف (س) ١٦٠٠ وحدة ، من (ص) ١٠٠٠ وحدة ومن (ع) ٨٠٠ وحدة .

– **التشكيلة الثالثة** : أن تقدم من الصنف (س) ٢٠٠٠ وحدة ، من الصنف (ص) ٢٠٠٠ وحدة ، ولاتقدم الصنف (ع) .

فاذا علمت أن :

سعر بيع الوحدة الواحدة من كل صنف والتكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من الصنف كانت على النحو التالى :

بيـــان	س	ص	ع
سعر بيع الوحـدة	٢٠	٢٤	٢٠
تكلفة متغـيرة للوحـدة	١٢	١٨	١٥

المطلوب :

تقديم علمى مدعم بالأرقام لأفضل هذه التشكيلات الثلاثة .

الفصل الثانى

تحليل حساسية الربحية Profit Sensitivity Analysis "PSA"

فكرة التحليل ومفهومه :

على الرغم من أن أسلوب تحليل حساسية الرحبية يعد أحد الأساليب حديثة الظهور نسبيا ، إلا أن هذا الأسلوب قد انتشر استخدامه سريعا فى التطبيق العملى على نطاق واسع فى الكثير من المشروعات ، وبخاصة فى القطاع الفندق .

وفكرة ذلك الأسلوب وفلسفته تبنى على تحديد أو قياس مدى تأثير بعض العوامل المتحكمة أو الأساسية "Key Factors" على صافى الأرباح . وبالطبع فان العوامل المتحكمة تختلف من نشاط إلى آخر بحسب ظروف وطبيعة كل نشاط . وفى الصناعة الفندقية فإن العوامل المتحكمة والمؤثرة على ربحية فندق من الفنادق من الممكن أن تكون – أو غالبا ما تكون – متوسط القوة الإنفاقية للنزيل ، معدل الأشغال ، أسعار بيع الخدمات الفندقية المختلفة من مبيت وطعام وخلافه ، تكلفة الأطعمة والمشروبات ... الخ .

وتتبلور فكرة تحليل حساسية الربحية فى أن تغير بمعدل ١٠٪ مثلا فى متوسط القوة الانفاقية للنزيل سوف يكون له تأثير على الأرباح الصافية يختلف عن تغير آخر بمعدل ١٠٪ أيضا فى تكلفة الأطعمة والمشروبات مثلا ، هذا من ناحية ، الا أنه من ناحية أخرى – برغم أن الخبرة الطويلة فى المجال الفندق قد تتيح للبعض تقدير أى من التغييرين – سيكون ذا التأثير الأكبر على الأرباح الصافية للفندق ، إلا أن ذلك لايمنع من أن عملية ترتيب تلك التأثيرات فى شكل ما ذى دلالة أو معنى محدد ، لازالت عملية يصعب الوصول إليها بمجرد النظر أو بالخبرة الطويلة . أخذا فى الاعتبار أن هذه العوامل المتحكمة هى عوامل متعددة وأن تأثيرها على الأرباح الصافية يقع كله فى مدى صغير ومتقارب .

الخطوات الأساسية لتحليل حساسية الربحية

ان المفهوم الأساسى الذى تدور من حوله إجراءات تحليل حساسية الربحية ، هو المفهوم المسمى « مضاعف الربح » "Profit Multiplier "PM حيث يقيس هذا المضاعف التأثير على الأرباح الصافية للفندق عند حدوث تغير بنسبة ما ، فى احدى العوامل المتحكمة . ذلك المفهوم الهام لكيفية قياس تأثير المضاعف يمكن توضيحه فى الخطوات التالية :

١ ــ تحديد العوامل المتحكمة :

إن الخطوة الأولى فى تحليل حساسية الربحية هى تحديد مجموعة العوامل المتحكمة . ويتم تحديد تلك العوامل من واقع ماتظهره القوائم المالية للفندق ، سواء كان ذلك فى شكل حساب أرباح وخسائر أو فى شكل قائمة تكاليف . وعلى سبيل المثال ، فإذا كانت قائمة التكاليف لأحد الفنادق تظهر على النحو التالى :

من واقع القائمة السابقة يمكن تحديد ستة عوامل متحكمة هى (١) عدد النزلاء (٢) متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد وذلك فيما يتعلق بإيرادات الفندق أما فيما يتعلق بتكاليف الفندق فان (٣) تكاليف المواد ، (٤) وتكاليف الأجور المتغيرة (٥) وتكاليف الأجور الثابتة ، (٦) والمصروفات الثابتة تعتبر عوامل متحكمة . ومن الأهمية بمكان فى كل انواع تحليلات حساسية الربحية التأكد من أن عدد العوامل المتحكمة ملائم للتحليل ، على اعتبار أن تحديد عدد كبير من العوامل المتحكمة يعقد — دون داع — من عملية التحليل .

٢ ــ تتبع تأثير كل عام من العوامل المتحكمة على صافى الربح : بعد تحديد العدد الملائم من العوامل المتحكمة — على حدة — على صافى الربح عن طريق حساب مضاعف الربح .

ولسهولة التحليل ، فاننا نفترض تغير بنسبة مئوية ولتكن ١٠٪ مثلا فى أحد العوامل المتحكمة ، مع افتراض ثبات باقى العوامل المتحكمة الأخرى . ولتتبع أثر ذلك التغير المفترض فى ذلك العامل المتحكم على صافى الربح ، فإننا بالطبع نأخذ فى الاعتبار كل التغيرات الممكن حدوثها نتيجة للتغير فى ذلك العامل المتحكم .

فاذا ما افترضنا أن هناك تغيرا بالزيادة قدرة ١٠٪ سوف يحدث فى عدد النزلاء ، فإن

(قائمة تكاليف أحد الفنادِق)

البيان			
إيرادات المبيعات :			xxxxx
(xxx) نزيل × (xx) ريال متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد)			
التكاليف المتغيرة :			
مواد متغيرة	xxxx		
أجـور متغيرة	xxxx		
	————		xxxxx
إجمالى التكاليف المتغيرة		xxxxx	
التكاليف الثابتة :			
أجور ثابتة	xxxxx		
مصروفات ثابتة	xxxxx		
إجمالى التكاليف الثابتة	————		
التكاليف الكلية		xxxxx	
			xxxxx
صافى الربـح			————
			xxxxx
			————

التغيرات المترتبة على ذلك التغيير سوف تكون زيادة فى إيرادات المبيعات قدرها ١٠ ٪ ، وزيادة فى كل عنصر من عناصر التكاليف المتغيرة قدرها ١٠ ٪ أيضا . وفى نفس الوقت فان هذا التغير فى عدد النزلاء لن يؤدى إلى أى نغيرات فى عناصر التكاليف الثابتة .

ويمكن فى ضوء تلك التغيرات فى الأرقام السابقة تصوير قائمة تكاليف جديدة وحساب صافى الأرباح الجديدة تحت هذا الوضع . بالطبع سوف يختلف رقم صافى الربح بعد التغير عن رقم صافى الربح قبل التغير . عن هذه النقطة يمكن حساب مضاعف الربح بالمعادلة التالية :

مضاعف الربح = نسبة التغير فى صافى الربح / نسبة التغير فى العامل المتحكم (عدد النزلاء)

٣ ـ ترتب العوامل المتحكمة بحسب أهميتها :

تعاد نفس الخطوات مرة أخرى بالنسبة لكل عامل من العوامل المتحكمة على حدة ، حتى يتم حساب مضاعف الربح الخاص بكل عامل من العوامل المتحكمة . إذا ماكان لدينا ستة عوامل متحكمة ، فإننا نحصل على ستة مضاعفات ربح ، كل مضاعف ربح منها يخص أحد العوامل المتحكمة . وتصبح الخطوة الأخيرة فى التحليل هى ترتيب تلك العوامل بحسب أهميتها فى ضوء أرقام مضاعفات الربح الخاصة بكل عامل منها . ويمكن عند هذه النقطة اختبار الشكل العام للعوامل المتحكمة بحسب أهميتها فى ضوء أرقام مضاعفات الربح الخاصة بكل عامل منها .

والخلاصة أن ذلك الأسلوب فى التحليل يوفر لإدارة الفندق بيانات ومعلومات مفيدة للغاية عن أولا ماهية العوامل المتحكمة فى إيرادات الفندق وتكاليفه ، ثانيا : عن تأثير كل عامل من تلك العوامل على ربحية الفندق ، ثالثا : عن أكثر تلك العوامل أهمية أو تأثير على صافى الأرباح وأقل تلك العوامل أهمية أو تأثيرا على صافى الأرباح ، وكذا ترتيب باقى العوامل المتحكمة فيما بين هاتين النقطتين . ولاشك فى أن توافر مثل هذه المعلومات والبيانات المفيدة للإدارة هو أمر هام للغاية يتيح لها رسم وتوجيه مختلف سياسات الفندق على أسس علمية سليمة .

تحليل حساسية الربحية (مثال عام) :

تظهر قائمة التكاليف والإيرادات لأحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة ، البيانات التالية :

(قائمة التكاليف والإيرادات)

البيان			
إيرادات المبيعات :			١٠٠ ٠٠٠
(١٠٠٠) نزيل × ١٠٠ ريال متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد)			
تكاليف متغيرة :			
مواد متغيرة	٤٠ ٠٠٠		
أجـور متغيرة	١٠ ٠٠٠		
إجمالى التكاليف المتغيرة		٥٠ ٠٠٠	
تكاليف ثابتة :			
مصروفات إدارية متنوعة	٣٠ ٠٠٠		
مصروفات عموميـة متنوعة	١٠ ٠٠٠		
إجمالى التكاليف الثابتة		٤٠ ٠٠٠	
التكاليف الإجمالية			٩٠ ٠٠٠
الأرباح الصافيـة			١٠ ٠٠٠

(أ) يتم تحديد العوامل المتحكمة وهى :

- عدد النزلاء
- متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد
- المواد المتغيـرة
- الأجـور المتغيرة

- المصروفات الادارية
- المصروفات العمومية

(يلاحظ أنه لايشترط أن يكون عدد العوامل المتحكمة ستة ، وإنما يحدد كل فندق عدد العوامل المتحكمة فى ضوء ظروفه الخاصة) .

(ب) يتم حساب مضاعف الربح لكل عامل من العوامل المتحكمة على حدة بافتراض نسبة تغير بالزيادة قدرها ١٠ ٪ على النحو التالى :

١ ــ عدد النزلاء :

الزيادة فى إيرادات المبيعات =

١٠٠ ٠٠٠ × ١٠, = ١٠ ٠٠٠ ريال

إيرادات المبيعات الجديدة =

١٠٠ ٠٠٠ + ١٠, = ١١٠ ٠٠٠ ريال

الزيادة فى التكاليف المتغيرة =

٥٠ ٠٠٠ × ٠,١٠ = ٥٠٠٠ ريال

التكاليف المتغيرة الجديدة =

٥٠ ٠٠٠ + ٥٠٠٠ = ٥٥ ٠٠٠ ريال

لن تتأثر التكاليف الثابتة بالزيادة وتظل كما هى = ٤٠٠٠٠ ريال

يمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية

إيرادات المبيعات	١١٠ ٠٠٠
(-) إجمالى التكاليف	٩٥ ٠٠٠
صافى الأرباح	١٥ ٠٠٠

صافى الربح القديم = ١٠ ٠٠٠ ريـال
صافى الربح الجديد = ١٥ ٠٠٠ ريـال
مقدار التغير فى صافى الربح =
١٥ ٠٠٠ - ١٠ ٠٠٠ = ٥٠٠٠ ريـال

نسبة التغير فى صافى الربح =

$$\frac{٥٠٠٠}{١٠٠٠٠} \times ١٠٠ = ٥٠ \%$$

نسبة التغير فى عدد النزلاء =

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{٥٠ \%}{١٠ \%} = ٥$$

٢ ـــ متوسط القوة الإنفاقية للنزيل :

بافتراض أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل سوف يزيد بمعدل ١٠٪ بسبب أن ادارة الفندق قد رفعت أسعار الأطعمة مثلا تلك النسبة . فى هذه الحالة فان الزيادة فى القوة الانفاقية للنزيل لن يقابلها أى زيادة فى عناصر التكاليف المتغيرة وفى عناصر التكاليف الثابتة . ويظل إجمالى التكاليف على ماهو عليه (٩٠ ٠٠٠) ريال .

ايرادات المبيعات سوف تتأثر بالزيادة التى حدثت فى القوة الإنفاقية للنزيل وتصبح :

الزيادة فى إيرادات المبيعات =
١٠٠ ٠٠٠ × ١٠, = ١٠ ٠٠٠ ريال

إيرادات المبيعات الجديدة =
١٠٠ ٠٠٠ + ١٠ ٠٠٠ = ١١٠ ٠٠٠ ريـال

يمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة على النحو التالى :

١١٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٩٠ ٠٠٠	(-) إجمالى التكاليف
٢٠ ٠٠٠	صافى الأربـاح

نسبة التغير فى صافى الربح =

$$\frac{١٠\ ٠٠٠}{١٠\ ٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠٠\ \%$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{١٠٠\ \%}{١٠\ \%} = ١٠$$

٣ ـ المواد المتغيرة :

الزيادة فى تكلفة المواد المتغيرة لن تؤثر سوى على المواد المتغيرة فقط على النحو التالى :

الزيادة فى المواد المتغيرة =

٤٠ ٠٠٠ × ,١٠ = ٤٠٠٠ ريال

تكلفة المواد المتغيرة الجديدة =

٤٠٠٠٠ + ٤٠٠٠ = ٤٤٠٠٠ ريال

التكلفة الإجمالية =

٤٤٠٠٠ + ١٠ ٠٠٠ + ٤٠ ٠٠٠ = ٩٤ ٠٠٠ ريال

يمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

١١٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٩٤ ٠٠٠	(–) إجمالى التكاليف
٦ ٠٠٠	صافى الأربـاح

مقدار التغير فى صاف الربح =

٦٠٠٠ – ١٠ ٠٠٠ = (–) ٤٠٠٠ ريـال

يلاحظ هنا أن مقدار التغير بالسالب ، أى أن الأرباح قد انخفضت بمقدار (٤٠٠٠) ريال . وعموما فان الإشارة يمكن اهمالها حيث لاتأثير لها على نتائج التحليل .

نسبة التغير فى صافى الربح =

$$\frac{٤٠٠٠}{١٠\ ٠٠٠} \times ١٠٠ = ٤٠ \%$$

$$\frac{٤٠ \%}{١٠ \%} = ٤$$

٤ ــ الأجــور المتغيرة :

الزيادة فى تكلفة الأجور المتغيرة لن تؤثر سوى على الأجور المتغيرة فقط على النحو التالى :

الزيادة فى الأجور المتغيرة =

١٠ ٠٠٠ × ١٠, = ١٠٠٠ ريال

تكلفة الأجور المتغيرة الجديدة =

١٠ ٠٠٠ + ١٠٠٠ = ١١ ٠٠٠ ريال

التكلفة الإجمالية =

٤٠ ٠٠٠ + ١١ ٠٠٠ + ٤٠ ٠٠٠ = ٩١ ٠٠٠ ريال

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

١١٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٩١ ٠٠٠	(–) إجمالى التكاليف
٩ ٠٠٠	صافى الأربــاح

مقدار التغير فى صافى الربح =

٩٠٠٠ – ١٠ ٠٠٠ = (–) ١٠٠٠ ريال

نسبة التغير فى صافى الربح =

$$\frac{١٠٠٠}{١٠\ ٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠ \%$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{١٠ \%}{١٠ \%} = ١$$

٥ ــ المصروفات الإدارية :

الزيادة فى المصروفات الإدارية لن تؤثر سوى على المصروفات الإدارية فقط على النحو التالى :

الزيادة فى المصروفات الإدارية =

٣٠ ٠٠٠ × ,١٠ = ٣٠٠٠ ريـال

المصروفات الإدارية الجديدة =

٣٠ ٠٠٠ + ٣٠٠٠ = ٣٣ ٠٠٠ ريال

التكلفة الإجماليـة =

٥٠ ٠٠٠ + ٣٣ ٠٠٠ + ١٠ ٠٠٠ = ٩٣ ٠٠٠ ريال

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

١١٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٩٣ ٠٠٠	(–) إجمالى التكاليف
٧ ٠٠٠	صافى الأربـاح

مقدار التغير فى صافى الأرباح =

٧٠٠٠ – ١٠ ٠٠٠ = (–) ٣٠٠٠ ريال

نسبة التغير فى صافى الأرباح =

$$\frac{٣٠٠٠}{١٠ ٠٠٠} \times ١٠٠ = ٣٠ \%$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{٣٠ \%}{١٠ \%} = ٣$$

٦ ــ المصروفات العموميـة :

الزيادة فى المصروفات العمومية لن تؤثر سوى على المصروفات العمومية فقط على النحو التالى :

الزيادة فى المصروفات العمومية =

١٠ ٠٠٠ × ١٠, = ١٠٠٠ ريال

المصروفات العمومية الجديدة =

١٠ ٠٠٠ + ١٠٠٠ = ١١ ٠٠٠ ريال

التكلفة الإجمالية =

٥٠ ٠٠٠ + ٣٠ ٠٠٠ + ١١ ٠٠٠ = ٩١ ٠٠٠ ريال

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية :

١١٠ ٠٠٠	إيرادات المبيعات
٩١ ٠٠٠	(−) إجمالى التكاليف
٩ ٠٠٠	صافى الأربـاح

مقدار التغير فى صافى الربح =

٩٠٠٠ − ١٠ ٠٠٠ = (−) ١٠٠٠ ريال

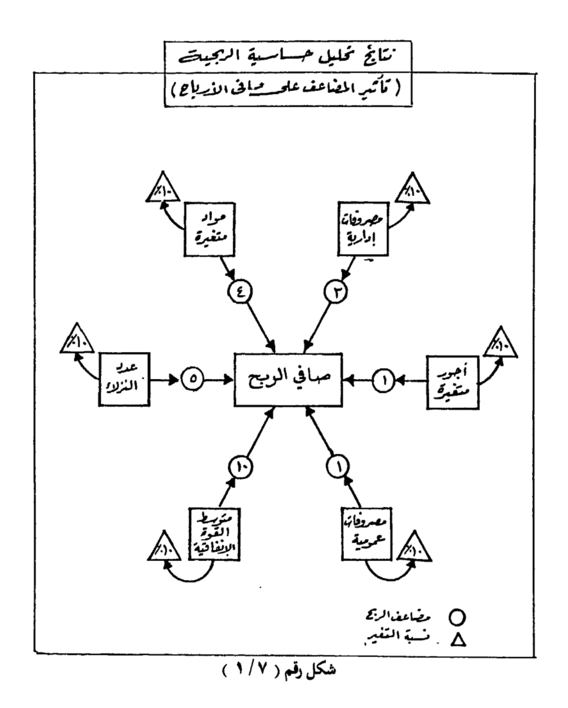
نسبة التغير فى صافى الأرباح =

$$\frac{١ ٠٠٠}{١٠ ٠٠٠} \times ١٠٠ = ١٠ \%$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{١٠ \%}{١٠ \%} = ١$$

(ج) يتم ترتيب العوامل المتحكمة بحسب أهميتها فى ضوء رقم مضاعف الربح الخاص بكل عامل متحكم. ويوضح الشكل رقم (١/٧) العوامل المتحكمة ومضاعف الربح الخاص بكل عامل منها .

ومن الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن التغيرات فى العوامل المتحكمة ، على الرغم من أنها جميعا قد تمت بنسبة ثابتة ، إلا أنها ولدت مضاعفات أرباح ذات قيم مختلفة ، بعضا منها ذا تأثير قوى على الأرباح الصافية والبعض الأخر ذا تأثير محدود . ومن ثم يمكن لإيضاح درجة تأثير تلك المضاعفات على صافى الربح أن نرتب العوامل المتحكمة من حيث درجة أهميتها بحيث نبدأ بأكثر العوامل المتحكمة أهمية وتأثيرا على الأرباح الصافية ، وتنتهى بأقل تلك العوامل أهمية وتأثيرا وذلك على النحو التالى :


نتائج تحليل حساسية الربحية
(تأثير المضاعف على صافي الأرباح)
صافي الربح
مواد متغيرة
مصروفات إدارية
عدد النزلاء
أجور متغيرة
متوسط القوة الإنفاقية
مصروفات عمومية
٪١٠
٤
٣
٥
١
١٠
١
مضاعف الربح
نسبة التغيير

شكل رقم (١/٧)

الترتيب	العامل المتحكم	مضاعف الربح
الأول	متوسط القوة الإنفاقية	عشرة
الثانى	عدد النزلاء	خمسة
الثالث	المواد المتغيرة	أربعة
الرابع	المصروفات الإدارية	ثلاثة
الخامس	الأجور المتغيرة	واحد
الخامس مكرر	المصروفات العمومية	واحد

متى تم ترتيب العوامل المتحكمة بحسب أهميتها ، فإن آخر خطوات التحليل تصبح هى الخروج بالدلالات والنتائج التى تشير لها تلك التحليلات . من النتائج السابقة يتضح أن أقوى العوامل المتحكمة وأكثرها تأثيرا على الأرباح الصافية ، هى متوسط القوة الانفاقية للنزيل (ومضاعفها عشرة) ، وعدد النزلاء (ومضاعفة خمسة) .

ومعنى وتفسير أن مضاعف ربح عامل متوسط القوة الإنفاقية للنزيل هو عشرة ، انه لو فرضنا زيادة معدلها ٢ ٪ مثلا فى متوسط القوة الإنفاقية للنزيل ، فان تأثير هذه الزيادة هو زيادة فى الأرباح الصافية للفندق تعادل عشر مرات الزيادة فى متوسط القوة الانفاقية ، أى زيادة قدرها ٢٠ ٪ فى صافى أرباح الفندق . وبالمثل ، اذا ما افترضنا زيادة قدرها ٥٪ فى متوسط القوة الإنفاقية للنزيل فان تأثير هذه الزيادة على الأرباح الصافية للفندق سيكون ٥٠٪ (عشر مرات) .. وهكذا . وبالنسبة للعامل التالى فى الأهمية وهو عدد النزلاء ومضاعف الربح الخاص بذلك العامل هو خمسة . فإذا ما افترضنا زيادة قدرها ٢٠٪ فى عدد النزلاء فان ذلك يعنى أن أرباح الفندق الصافية سوف تتضاعف (٢٠٪ × ٥) = ١٠٠ ٪ ، زيادة قدرها ٨٪ فى عدد النزلاء تؤدى إلى ٤٠٪ فى صافى الأرباح ... وهكذا .

وهنا يلزم ملاحظة أنه قد سبق الإشارة إلى أن متوسط القوة الانفاقية للنزيل ، وعدد النزلاء ، عوامل متحكمة فيما يتصل بإيرادات الفندق . وإن باق العوامل الأخرى هى عوامل متحكمة فيما يتصل بتكاليف الفندق . فاذا ما أخذنا تلك الملاحظة فى الاعتبار ، فان النظرة المتأنية لترتيب العوامل المتحكمة بحسب أهميتها تكشف لنا عن نتيجة هامة .

فى حدود البيانات الواردة بالمثال السابق ، فمن الواضح أن العوامل المتحكمة فى توليد ايرادات الفندق هى العوامل ذات الثقل والأهمية والتأثير على أرباح الفندق الصافية بدرجة أكبر من تأثير العوامل المتحكمة فى تكاليف الفندق على صافى أرباحه . أو بعبارة أخرى ، أن العوامل المتحكمة فى تكاليف الفندق هى عوامل ذات تأثير على صافى أرباحه ، ولكن ذلك التأثير هو بدرجة أقل من تأثير العوامل المتحكمة فى ايرادات الفندق على صافى أرباحه .

وإذا ماكانت هذه الحالة التى نحن بصددها فى الحياة العملية ، فان هذا الفندق يوصف بأنه فندق حساس الايرادات "Revenue - Sensitive" أما إذا كانت عوامل التكاليف المتحكمة هى مجموعة العوامل ذات الثقل والتأثير على صافى الأرباح ، فان الفندق يوصف بأنه فندقا حساس التكاليف "Cost - Sensitive".

وفى مثالنا السابق ، فان كون الفندق حساس الإيرادات ، فان تلك الصفة يجب أن يكون لها مضمون ومعنى محدد لدى إدارة الفندق . وترجمة ذلك المضمون والمعنى تصبح عمليا هى أن تركز ادارة الفندق جهودها بصفة أساسية على كل العوامل المتصلة بعملية توليد الايرادات . ولا يعنى ذلك إهمال العوامل المتصلة بجانب التكاليف ، وانما يعنى ان الاهتمام بالعوامل المتصلة بجانب الإيرادات يجب أن تحظى بعناية أكبر واهتمام من العوامل المتصلة بجانب التكاليف ، لأن الفندق حساس الايرادات .

فالفشل – فى المثال السابق – فى المحافظة على عدد النزلاء الحالى بالفندق واجتذاب هؤلاء النزلاء لذلك الفندق دائما قد يترتب عليه تفضيل النزلاء لفندق آخر فى نفس المنطقة . ووفقا لما أظهرته تحليلات الحساسية بالمثال السابق ، فان انخفاض فى عدد النزلاء بالفندق بنسبة ٦٪ مثلا يترتب عليه انخفاض فى صافى أرباح الفندق قدرها ٣٠٪ . وعمليا فان ذلك يحتم الاهتمام بحجم المبيعات ، تشكيلة المزج البيعى ، نوعية الخدمات الفندقية المقدمة من حيث جودتها وتسعيرتها معدلات الأرباح الصافية والإجمالية بالفندق ، نسب الاشغال ، أسعار المبيت ... الخ .

قياس أثر التغير المتوقع فى العوامل المتحكمة رياضيا وبيانيا

متى تم ترتيب العوامل المتحكمة بحسب أهميتها وتم الوصول إلى دلالات ونتائج التحليل ، فان ادارة الفندق يمكن لها أن تقيس وتحدد أثر التغير المتوقع فى أى عامل من العوامل المتحكمة على صافى أرباح الفندق رياضيا وبيانيا .

مثـــال :

كانت تقديرات إدارة أحد الفنادق للتغيرات المتوقعة شهريا فى أعداد النزلاء والتكاليف الادارية للفندق خلال فترة الأشهر الستة القادمة على النحو التالى :

الشهر	عدد النزلاء المتوقـع	التكاليف الادارية المتوقعة
الأول	٤٠٠٠	٥٠ ٠٠٠
الثانى	٤٢٠٠	٥٥ ٠٠٠
الثالث	٤٤٠٠	٦٠ ٠٠٠
الرابع	٤٣٢٠	٤٤ ٠٠٠
الخامس	٣٦٠٠	٤٠ ٠٠٠
السادس	٤١٦٠	٣٨ ٠٠٠

فاذا علمت أن :

- الأرباح الصافية فى المتوسط لهذا الفندق شهريا هى (٣٠ ٠٠٠) ريال ، ومتوسط عدد النزلاء شهريا هو (٤٠٠٠) نزيل ، ومتوسط التكاليف الإدارية شهريا هو (٥٠ ٠٠٠) ريال .
- مضاعف الربح لعدد النزلاء هو (٩) ، ومضاعف الربح للتكاليف الإدارية هو (٢,٥) .

والمطلوب :

قياس أثر التغير المتوقع فى إعداد النزلاء والتكاليف الإدارية شهريا على صافى أرباح الفندق رياضيا (بالقيم) وبيانيا (بالنسب المئوية) .

قياس أثر التغير المتوقع بالقيم فى أعداد النزلاء على صافى أزباح الفندق

الشهر	عدد النزلاء المتوقع	متوسط عدد النزلاء	مقدار التغير فى النزلاء	النسبة المئوية للتغير فى عدد النزلاء	مضاعف الربح	التأثير المئوى على صافى الربح	مقدار التغير فى صافى الربح	صافى الربح القديم	صافى الربح الجديد
الأول	٤٠٠٠	٤٠٠٠	صفر	صفر	٩	صفر	صفر	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
الثانى	٤٢٠٠	٤٠٠٠	٢٠٠	٥ ٪	٩	٤٥ ٪	١٣٥٠٠	٣٠٠٠٠	٤٣٥٠٠
الثالث	٤٤٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠	١٠٪	٩	٩٠ ٪	٢٧٠٠٠	٣٠٠٠٠	٥٧٠٠٠
الرابع	٤٣٢٠	٤٠٠٠	٣٢٠	٨ ٪	٩	٧٢ ٪	٢١٦٠٠	٣٠٠٠٠	٥١٦٠٠
الخامس	٣٦٠٠	٤٠٠٠	(٤٠٠)	− ٥٪	٩	− ٤٥٪	(١٣٥٠٠)	٣٠٠٠٠	١٦٥٠٠
السادس	٤١٦٠	٤٠٠٠	١٦٠	٤٪	٩	٣٦٪	١٠٨٠٠	٣٠٠٠٠	٤٠٨٠٠

قياس أثر التغير المتوقع بالقيم فى أعداد النزلاء على صافى أربـاح الفنـدق

الشهر	عدد النزلاء المتوقع	متوسط عدد النزلاء	مقدار التغير فى النزلاء	النسبة المئوية للتغير فى عدد النزلاء	مضاعف الربح	التأثير المئوى على صافى الربح	مقدار التغير فى صافى الربح	صافى الربح القديم	صافى الربح الجديد
الأول	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	صفر	صفر	٢,٥	صفر	صفر	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
الثانى	٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	(٥٠٠٠)	١٠ ٪	٢,٥	٢٥ ٪	(٧٥٠٠)	٣٠٠٠٠	٢٢٥٠٠
الثالث	٥٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٠٠٠٠	−٢٠٪	٢,٥	−٥٠٪	(١٥٠٠٠)	٣٠٠٠٠	١٥٠٠٠
الرابع	٥٠٠٠٠	٤٤٠٠٠	٦٠٠٠	١٢٪	٢,٥	٣٠ ٪	٩٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٩٠٠٠
الخامس	٥٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٢٠٪	٢,٥	٥٠٪	١٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٥٠٠٠
السادس	٥٠٠٠٠	٣٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٤٪	٢,٥	٦٠٪	١٨٠٠٠	٣٠٠٠٠	٤٨٠٠٠

ويلاحظ على الجداول السابقة :

١ ـ إن التغير بالزيادة فى أعداد النزلاء هو تغير فى صالح الفندق ، ولهذا فان تأثيره على الأرباح الصافية هو تأثير موجب . وبالعكس فإن التغير بالنقص فى أعداد النزلاء هو تغير فى غير صالح الفندق ، ذو تأثير سالب كما يتضح من الشكل رقم (٧ /٢) .

٢ ـ إن التغير بالزيادة فى التكاليف الإدارية هو تغير فى غير صالح الفندق ، ولهذا فإن تأثيره على الأرباح الصافية هو تأثير سالب . وبالعكس فإن التغير بالنقص فى التكاليف الإدارية هو تغير فى صالح الفندق ، ذو تأثر موجب كما يتضح من الشكل رقم (٣/٧) .

٣ ـ يمكن بنفس الطريقة تمثيل باقى العوامل المتحكمة بيانيا ، سواء كانت عوامل متحكمة خاصة بجانب الإيرادات (عدد النزلاء) أو خاصة بجانب التكاليف (التكاليف الإدارية) .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

تظهر قائمة التكاليف والإيرادات لأحد الفنادق البيانات التالية (بالريال) – فى نهاية فترة زمنية معينة :

والمطلوب :

حساب مضاعف الربح لكل عامل من العوامل المتحكمة على حدة وتحديد النتيجة النهائية لهذا التحليل .

التمرين الثانى :

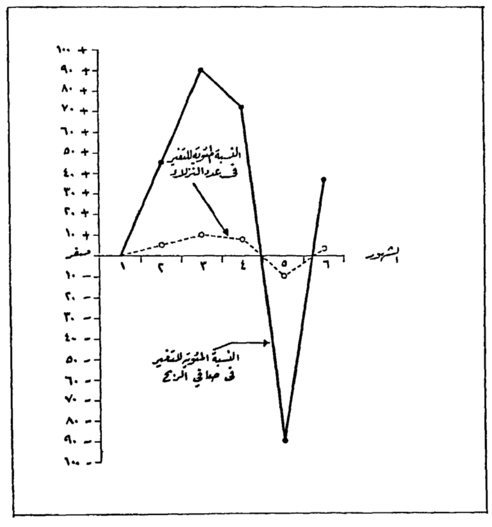
كانت تقديرات إدارة أحد الفنادق للتغيرات المتوقعة شهريا فى اعداد النزلاء والتكاليف الإدارية للفندق خلال السنة القادمة على النحو التالى :

البيان			
إيرادات المبيعات : (٢٠٠ نزيل × ١٠٠ ريال متوسط القوة الانفاقية للنزيل الواحد)			٣٠٠ ٠٠٠
تكاليف متغيـرة :			
مـواد	٨٠ ٠٠٠		
أجـور	٢٠ ٠٠٠		
إجمالى التكاليف المتغيرة		١٠٠ ٠٠٠	
تكاليف ثابتـة :			
إداريـة	٨٠ ٠٠٠		
عمـوميـة	٧٠ ٠٠٠		
إجمالى التكاليف الثابتة		١٥٠ ٠٠٠	
التكاليف الكلية			٢٥٠ ٠٠٠
صافى الربـح			٥٠ ٠٠٠

فاذا علمت أن :

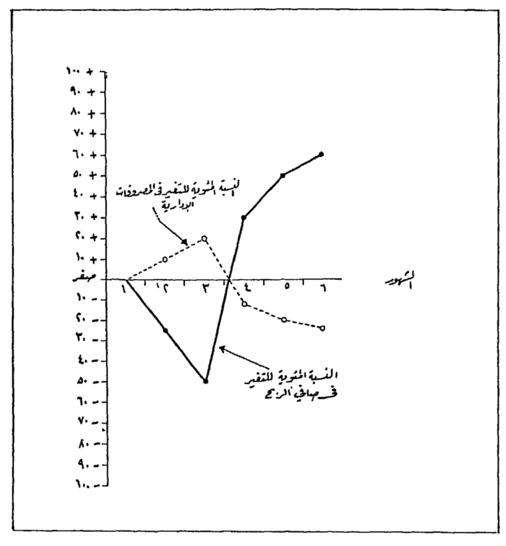
- الأرباح الصافية الشهرية لهذا الفندق تبلغ (٤٠ ٠٠٠) ريال ، متوسط عدد النزلاء شهريا هو (٥٠٠٠) نزيل ، متوسط التكاليف الإدارية شهريا هو (٧٠ ٠٠٠) ريال .
- مضاعف الربح لعدد النزلاء هو (١٠) وللتكاليف الإدارية هو (٤) .

أثر التغير في عدد نزلاء ذو مضاعف ربح ٩ على صافي أرباح الفندق



شكل رقم (٧ / ٢)

أثر التغير في مصروفات إدارية ذات مضاعف ربح ٢,٥ على صافي أرباح الفندق



شكل رقم (٣/٧)

الشهر	عدد النزلاء	التكاليف الإدارية
يناير	٥٢٠٠	٧٠ ٠٠٠
فبراير	٥٣٠٠	٧٢ ٠٠٠
مارس	٤٨٠٠	٦٨ ٠٠٠
أبريل	٤٧٠٠	٦٥ ٠٠٠
مايو	٤٩٠٠	٦٦ ٠٠٠
يونيو	٥١٠٠	٧١ ٠٠٠
يوليو	٥٠٠٠	٧٠ ٥٠٠
أغسطس	٤٠٠٠	٦٠ ٠٠٠
سبتمبر	٤٣٠٠	٦٢ ٠٠٠
أكتوبر	٤٨٠٠	٦٨ ٠٠٠
نوفمبر	٥٤٠٠	٧٢ ٠٠٠
ديسمبر	٥٦٠٠	٧٥ ٠٠٠

المطلوب :

قياس أثر التغير المتوقع فى أعداد النزلاء والتكاليف الإدارية شهريا على الأرباح الصافية للفندق :

أ ــ رياضيا (بالقيم)

ب ــ بيانيا (بالنسب المئوية)

الفصل الثالث

التحليـــل المـــالى

مفهـــوم التحليـــل المـــالى :

إذا كان أسلوب تحليل حساسية الربحية هو آخر أساليب التحليل ظهورا وأحدثها نسبيا ، فان أسلوب التحليل المالى هو أقدم أساليب التحليل المستخدمة فى دراسة المركز المالى والائتمانى والحكم على كفاءة الأداء بالمشروعات المختلفة .

تعتبر الأرقام المطلقة لنتائج أداء الفندق ومركزه المالى الواردة بالحسابات الختامية فى نهاية فترة زمنية معينة هى أرقام ذات فائدة أو دلالة محدودة للغاية . فتلك الأرقام وإن كانت تفيد فى إظهار نتائج أعمال الفترة المعدة عنها ، وكذا المركز المالى فى تلك اللحظة ، إلا أنها – من ناحية أخرى – لاتفيد فى إظهار الاتجاهات العامة لأداء الفندق أو توضيح معنى ودلالة تلك النتائج فى ضوء نتائج الفنادق المماثلة .

ومن ثم فان من إحدى وسائل تقييم نتائج أداء الفندق وتحقيق الاستفادة القصوى من الأرقام – المطلقة – الظاهرة بحسابات الفندق الختامية ، هى مقارنة تلك النتائج والأرقام بأخرى مرتبطة بها ، سواء فى نفس الفترة أو فترات سابقة للفندق نفسه ، أو بالفنادق المماثلة . ذلك الأسلوب هو مايطلق عليه أسلوب التحليل المالى .

وللتحليل المالى أساليبه المتعددة ، وتعد النسب المحاسبية هى الأداة الأولى من أدوات التحليل المالى . والنسبة المحاسبية يمكن تعريفها بأنها العلاقة التى تنشأ بين رقمين – أو أكثر – لكل منهما معنى محدد ، أحدهما منسوب إلى الآخر . أو هى عملية توضيح لعلاقات متباينة بين الأرقام الواردة بالقوائم المالية والتى ترتبط ببعضها البعض ، بغرض تقييم نتائج الأداء والتعرف على الاتجاهات العامة لسير النشاط أو أن النسبة المحاسبية ببساطة شديدة ، هى رقم معبر عنه باستخدام رقم آخر .

أهمية التحليل المالى واتجاهاته :

يعتبر التحليل المالى باستخدام أسلوب النسب أحد الأدوات الرئيسية التى يعتمد عليها المحاسب فى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الفندق لمساعدتها فى وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات . وأساليب التحليل المالى كثيرة ومتنوعة فهناك تحليلات التدفقات النقدية وتحليلات التدفقات المالية ، وإن كانت هذه الأنواع من التحليلات خارج نطاق دراستنا هنا .

والتحليل المالى باستخدام أسلوب النسب يعتمد على تحليل المفردات والعناصر المختلفة الواردة بقوائم نتائج الأعمال والميزانية العمومية . ومن الممكن أن يكون التحليل من حيث اتجاهاته أفقى أو رأسى ، أو الاثنين معا فى نفس الوقت .

التحليل الأفقى :

ويقوم هذا التحليل على دراسة سلوك كل بند بالقائمة من حيث التغيرات التى تطرأ على البند بالزيادة أو بالنقص بمرور الوقت . ويتصف هذا الاتجاه من التحليل بالديناميكية لأنه يأخذ فى الاعتبار التغيرات التى تمت .

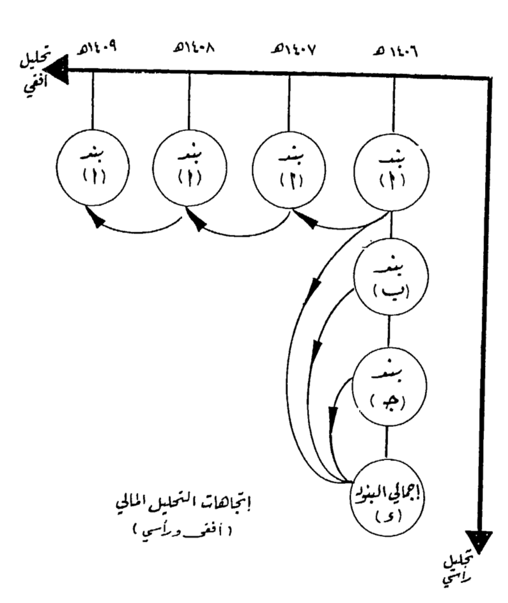
- التحليل الرأسى

ويقوم هذا التحليل على دراسة العلاقات الكمية القائمة بين العناصر المختلفة فى تاريخ معين ، ولذلك فهو يتصف بالسكون والثبات ، لأنه يتم فى لحظة معينة بذاتها وليس عبر فترة زمنية .

وكلا النوعين - الأفقى والرأسى - يشكلان معا أساس وأسلوب التحليل المالى بمفهومه اليوم لأن كل منهما يتمم الآخر لهذا فان المحلل المالى لابد وأن يكون ملما بهما وبأهمية كل منهما وصفاته . ويوضح الشكل رقم (١/٨) التحليل الأفقى والتحليل الرأسى من حيث اتجاهاتهما .

أنواع النسب المالية :

الفندق ماهو فى النهاية الا وحدة اقتصادية هادفة للربح شأنها شأن أى وحدة اقتصادية أخرى . ولهذا فإن الفنادق تستخدم بعض النسب المحاسبية التى تستخدمها



١٤٠٩هـ
١٤٠٨هـ
١٤٠٧هـ
١٤٠٦ هـ
تحليل أفقي
بند (أ)
بند (أ)
بند (أ)
بند (أ)
بند (ب)
بند (جـ)
إجمالي البنود (د)
تحليل رأسي
إتجاهات التحليل المالي
(أفقي ورأسي)

شكل رقم (١/٨)

المشروعات الأخرى لقياس اتجاهات نتائج أدائها ، مثل العائد على رأس المال المستثمر ، وصافى الربحية والسيوله وغيرها . ويمكن أن نطلق على هذه المجموعة الأولى من النسب بالنسب المحاسبية العامة أو (التقليدية) .

إلا أنه نظرا لما يتسم به النشاط الفندقى من طبيعة خاصة متميزة عن أنشطة غيره من الوحدات الاقتصادية الأخرى ، فإن هناك مجموعة أخرى من النسب لقياس اتجاهات نتائج أداء النشاط الفندقى على وجه الخصوص مثل نسبة الأشغال ، ومتوسط القوة الانفاقية للنزيل ، وتشكيله المبيعات وغيرها . ويمكن أن نطلق على هذه المجموعة الثانية من النسب بالنسب المحاسبية الفندقية الخاصة أو (التشغيلية) .

وفيما يلى نتناول كل مجموعة من المجموعتين على حدة من حيث كيفية حساب كل نسبة ، ودلالة النسبة المحسوبة ، ومعناها ، وذلك على النحو التالى :

أولا : النسب المحاسبية العامة (التقليدية) :

تتعدد تلك النسب وتختلف أنواعها وتقسيماتها – ولكن من أهم تلك النسب التقليدية النسب التالية :

١ ــ نسبة التداول :

وتعتبر هذه النسبة من أقدم النسب المحاسبية ظهورا واستخداما . وتهدف إلى بيان العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة . ويفضل البعض تسميتها بنسبة رأس المال العامل لأنها تقيس مدى كفاية رأس المال العامل بالوحدة الاقتصادية ، وبالتالى مدى القدرة على سداد الالتزامات الجارية . وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التداول} : \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

وفى المشروعات التجارية والصناعية يرى كثير من المحاسبين أن العلاقة النموذجية لهذه النسبة هى (٢ : ١) إلا أنه لا يمكن فى قطاع الفنادق أخذ تلك العلاقة النموذجية للمشروعات الصناعية والتجارية كنموذج يحتذى به . فالمشروعات الفندقية تحتاج طبيعة

أعمالها إلى رأس مال عامل اقل مما هو مطلوب فى المشروعات الصناعية الأخرى ، بسبب سرعة دوران رأس المال العامل بها .

ومن ثم فلا يمكن الالتزام بالنسبة السابقة ، ولكن على أى الأحوال فإن الأصول المتداولة للفندق يجب دائما أن تزيد عن خصومه المتداولة ، إذا يعنى زيادة الثانية عن الأولى عدم مقدرة الفندق على سداد التزاماته الجارية .

٢ ــ نسبة التداول السريعة

فى المشروعات الصناعية يمثل بند المخزن السلعى مفردة هامة ذات ثقل من مفردات عناصر الأصول المتداولة . والمخزون السلعى فى المشروعات الصناعية هو عنصر بطبيعة غير سريع التحول إلى نقدية ، وبالتالى فإن الوصول إلى نسبة لقياس مدى قدرة المشروع الصناعى على سداد التزاماته الجارية استلزم استبعاد عنصر المخزون السلعى من مجموع مفردات الأصول المتداولة ، لإمكان قياس العلاقة بين الأصول المتداولة السريعة التحول إلى نقدية والخصوم المتداولة .

ويختلف الأمر فى الفنادق ، على اعتبار أن المخزون السلعى بها تشكل المؤن الخاصة بالأطعمة والمشروبات الجزء الأكبر منه ، والأطعمة والمشروبات هى بطبيعتها عنصر سريع التحول إلى نقدية . ومن ثم فلا يستبعد المخزون السلعى من مجموع مفردات الأصول المتداولة عند حساب هذه النسبة فى الفنادق . وانما يستبعد كل فندق فى ضوء ظروفه وطبيعة مفردات أصوله المتداولة ، ومدى سرعة تحولها إلى نقدية مايرى ضرورة استبعاده للإبقاء فقط على الأصول المتداولة ، سريعة التحول إلى نقدية . وتحسب هذه النسب بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

٣ ــ معدل دوران المخــزون :

يستخدم هذا المعدل كمؤشر لقياس معدل دوران المخزون وعموما ، فانه كلما ارتفع

معدل حركة دوران المخزون كلما دل ذلك على كفاءة الادارة فى جدولة المشتريات ومراقبة حركة المخزون ، وكلما انخفض معدل الدوران كلما كان ذلك مؤشرا على وجود أموال عاطلة مجمدة فى صورة مخزون سلعى راكد .

ولدقة القياس ، فان المخزون يدخل فى المعادلة على أساس متوسط قيمته . ومتوسط قيمة المخزون عبارة عن قيمة المخزون أول المدة مضافا إليها قيمة المخزون آخر المدة ، ويقسم الإجمالى على اثنين . ومن ثم تصبح المعادلة المستخدمة هى :

$$\text{معدل دوران المخزن} = \frac{\text{صافى المبيعات}}{\frac{\text{(المخزون أول المدة + المخزون آخر المدة)}}{2}}$$

ولتحقيق الاستفادة التامة من معدل دوران المخزون فان الآمر يستلزم حساب متوسط فترة التخزين . وتحسب متوسط فترة التخزين بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة التخزين} = \frac{\text{عدد أيام العمل بالسنة}}{\text{معدل دوران المخزون}}$$

ومن المفضل فى القطاع الفندقى حساب معدلات دوران المخزون بالنسبة لكل صنف على حده . وعادة مايتراوح معدل دوران المخزون فى عمليات تشغيل الأطعمة مابين (٢٠) إلى (٤٠) مره . أما فى حالة المشروبات ، فإنه نظرا لإمكانية تخزينها فترات أطول من الأطعمة ، فان هذا المعدل يكون أقل من المعدل السابق ويتراوح هذا المتوسط مابين (١٢ إلى ١٥) مرة فى السنة أى يتم الاستعواض مرة كل شهر تقريبا على مدار العام .

٤ ــ العائد على رأس المال المستثمر :

ويشمل رأس المال المستثمر جميع الأموال المستثمرة بالفندق ممثلة فى رأس المال المدفوع وجميع الاحتياطات والمخصصات والأرباح المرحلة والقروض طويلة الأجل . أو بعبارة أخرى فان رأس المال المستثمر يمثل الفرق بين إجمالى الأصول والخصوم المتداولة . وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وتقيس هذه النسبة العلاقة بين صافى الأرباح ورأس المال المستثمر خلال فترة معينة . وتدل على ربحية الفندق بصفة عامة ، وتصلح مقياسا لمقارنة نتائج الأعمال فى حالة وجود تغير فى هيكل رأس المال المستثمر .

ويفضل البعض بالإضافة إلى النسبة السابقة حساب نسبة صافى الربح عن طريق نسبة الأرباح للصافية إلى مجموع الأصول الثابته . وتدل هذه النسبة على مدى ربحية الفندق من استثمار مصادر أمواله طويلة الأجل فى شكل أصول رأسمالية تستخدم فى توليد الربح . وتحسب هذه السنة بالمعادلة التالية .

$$\text{العائد من الأصول الثابتة} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{مجموع الأصول الثابتة}}$$

٥ ــ نسبة إجمالى الربحية :

وتقوم هذه النسبة على أساس أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين إيرادات المبيعات وتكلفة المبيعات . ومن ثم توضح هذه النسبة مدى صلاحية وكفاءة السياسات البيعية المتبعة .

وتعتبر هذه النسبة من أكثر النسب شيوعا فى الحياة العملية ، وتستخدم عند قياس نتائج النشاط بين فترة وأخرى أو بين المشروع والمشروعات المماثلة . كما تستخدم هذه النسبة جهات جباية الضرائب ، حيث تعطى هذه النسبة بالذات مؤشرا موضوعيا عن مدى صحة وانتظام حسابات المشروع ، وتحسب المعادلة التالية :

$$\text{نسبة مجمل الربح} = \frac{\text{الربح الاجمالى}}{\text{صافى المبيعات}}$$

وفى الفنادق الكبرى التى يسمح نظامها المحاسبى بالحصول على بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الأساسية للفندق ، وهى المبيت والأطعمة والخدمات الفندقية الأخرى ، فإنه يفضل حساب تلك النسبة على مستوى كل نشاط من تلك الأنشطة على حدة .

٦ ـ نسبة صافى الربحية :

بعد خصم المصروفات الإدارية والعمومية من إجمالى الربح يتم الوصول إلى الأرباح الصافية . ومن ثم فان هذه النسبة توضح أو تقيس العلاقة بين صافى الأرباح وصافى المبيعات . وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة صافى الربح} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{صافى المبيعات}}$$

وفى الفنادق الكبرى التى يسمح نظامها المحاسبى بالحصول على بيانات تحليلية على مستوى الأنشطة الأساسية ، فان حساب تلك النسبة يتم على مستوى كل نشاط من الأنشطة الأساسية لبيان العلاقة بين مبيعات ذلك النشاط والأرباح الصافية للفندق .

وبالطبع فإن هذه النسبة من المفروض أن تدرس فى ضوء علاقتها بنسبة الربح الإجمالى السابق حسابها للفندق ، حيث توجد علاقة مباشرة ذات معنى محدد بين الأرباح الاجمالية والأرباح الصافية . فالأرباح الصافية لابد وأن تكون أقل من الأرباح الاجمالية ، ولا بد أيضاً أن تكون العلاقة بين الرقمين متوازنة فالانخفاض الشديد فى رقم الأرباح الصافية عن الأرباح الاجمالية قد يعنى وجود خلل فى مكان ما فى الأداء يبتلع الجزء الأعظم من الأرباح الإجمالية .

وبصفة عامة ، فإن الفنادق تهدف فى معظم الأحوال إلى تحقيق أرباح صافية على مستوى جميع الأنشطة بنسبة تتراوح بين ٢٠٪ إلى ٢٥ ٪ من صافى المبيعات . وبالطبع فان هذا المدى من الممكن أن يختلف فى الحياة العملية طبقا لظروف كل فندق وظروف التشغيل السائدة ومعدل دوران الأصول .

٧ ـ متوسط فترة التحصيل :

وتوضح هذه النسبة المدة التى يتم خلالها تحصيل قيم مبيعات خدمات الفندق المختلفة من نزلائه . وتحسب متوسط فترة التحصيل بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{المدينون}}{\text{متوسط المبيعات الآجلة الأسبوعية}}$$

ولا توجد نسبة واحدة يمكن تطبيقها فى جميع الفنادق ، ولكن من البديهى أن

متوسط فترة التحصيل فى قطاع الفندق سوف تختلف اختلافا كبيرا عن متوسط فترة التحصيل فى المشروعات التجارية والصناعية ويرجع ذلك الاختلاف أساسا إلى الاختلاف فى طبيعة كل نشاط فالمشروعات التجارية والصناعية قد يصل متوسط فترة التحصيل فيها إلى عدة شهور أما الفنادق فإن النزلاء عليهم أن يدفعوا قيمة الأطعمة والمشروبات والمبيت والخدمات الأخرى وقت الحصول عليها أو فى خلال أيام محدودة ، وفى الغالبية العظمى من الأحوال قبل أن يغادر النزيل الفندق ولهذا فإن هذه النسبة لاتزيد فى الغالبية العظمى من الفنادق عن أيام معدودة ٢ - ٣ يوم ، أو على أكثر تقدير ، من أسبوع إلى عشرة أيام فى المتوسط .

٨ ـ معدل دوران الدائنين ومتوسط فترة السداد

ويستخدم هذا المعدل لإيجاد متوسط فترة السداد ، أى فترة الائتمان التى يحصل عليها الفندق من الموردين بالنسبة لما يحتاجه من أصناف ويحسب معدل دوران الدائنين بالمعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران الدائنين} = \frac{\text{صافى المشتريات الآجله}}{\dfrac{(\text{رصيد الدائنين أول المدة} + \text{رصيد الدائنين آخر المدة})}{٢}}$$

وتحسب متوسط فترة السداد بالمعادلة التالية :

$$\text{متوسط فترة السداد} = \frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{معدل دوران الدائنون}}$$

وبديهى أن طول متوسط فترة السداد يعنى طول فترة الائتمان الممنوحة من الموردين للفندق ، الأمر الذى يعنى منح إدارة الفندق فترة أطول للسداد وعدم تعريضها لاختناقات مالية . وكلما قصرت هذه المدة كلما كان على الفندق أن يدبر سريعا الأموال النقدية اللازمة لسداد مشترياته خلال تلك الفترة .

٩ ـ مجموعة نسب الكفاءة الإدارية :

وهناك مجموعة اخرى من النسب لقياس مدى كفاءة إدارة الفندق فى توجيه سياساته واداراته - ومن أهم تلك النسب مايلى :

إجمالى الأصول الثابتة
―――――――
صافى المبيعات

وتوضح هذه النسبة العلاقة بين عائد كل ريال مستمر فى أصول الفندق الثابتة بالنسبة للمبيعات .

إجمالى تكاليف الخدمات الإدارية والتمويلية
―――――――
صافى المبيعات

إجمالى تكاليف الخدمات التسويقية
―――――――
صافى المبيعات

وتكشف النسب السابقة عن مدى كفاءة العملية الإدارية والتمويلية والتسويقية بالنسبة للمبيعات .

الديون المعدومة
―――――――
المبيعات الآجلة

وتكشف هذه النسبة عن مدى كفاءة الإدارة فى تحصيل قيم مبيعات الفندق من النزلاء ، ونوعية ومستوى نزلاء الفندق .

كيفية حساب النسب المحاسبية العامة (مثال عام) :

البيانات التالية مستخرجة من الحسابات الختامية لأحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

المبلغ	البيـــان
٩٦٨٤٠	مجموع الأصول المتداولة
٥٠٣٢٠	مجموع الخصوم المتداولة
٧٢٥٤٠	مجموع الأصول سريعة التحول إلى نقدية
١٢٤٨٦٠	صافى المبيعات
١٤٤٥٣٠	إجمـالى الأصول
٤٣٦٢٠	إجمالى الربح
١٨١٩٠	صافى الربـح
١٦٢٢٠	المدينـون
٢٤٦٨٠	إجمالى التكاليف الادارية والتمويلية
١٠٨٠٠	إجمالى التكاليف التسويقية

فإذا علمت أن :

١ ـــ أن ارصدة أول وآخر المدة كانت على النحو التالى :

بيـــان	أول المدة	اخر المدة
المخزون الســلعى	٥٨٢٠	٣١٩٥
رصيد الدائنين	٢١٣٠	١٤٩٣

٢ ـــ إن عدد أيام العمل بالسنة (٣٦٠) يوما .

٣ ـــ متوسط المبيعات الأجلة الآسبوعية (٥٦٢٠) ريال ، وإجمالى المبيعات الآجلة خلال المدة (٢٣٨٨٠) ريال ، وإن الديون المعدومة قد بلغت (٢٦٠٠) ريال خلال السنة .

٤ ـــ صافى رقم المشتريات الأجلة (٦١٥٩٠) ريال .

المطلوب :

حساب أهم النسب المحاسبية العامة (التقليدية) لهذا الفندق فى ضوء تلك البيانات السابقة .

١ ــ نسبة التداول = $\frac{٩٦٨٤٠}{٥٠٣٢٠}$ = ١,٩ (تقريبا)

٢ ــ نسبة التداول السريعة = $\frac{٧٢٥٤٠}{٥٠٣٢٠}$ = ١,٤ (تقريبا)

٣ ــ معدل دوران المخزون = $\frac{١٢٤٨٦٠}{\frac{(٣١٩٥ + ٥٨٢٠)}{٢}}$ = ٢٧,٧ (تقريبا)

٤ ــ متوسط فترة التخزين = $\frac{٣٦٠}{٢٧,٧}$ = ١٣ (تقريبا)

٥ ــ العائد على رأس المال المستثمر = $\frac{١٨١٩٠}{(١٤٤٥٣٠ - ٥٠٣٢٠)}$ =

= ,٤ (تقريبا)

٦ ــ العائد من الأصول الثابتة = $\frac{١٨١٩٠}{٩٦٨٤٠}$ = ,١٩ (تقريبا)

٧ ــ نسبة إجمالى الربحية = $\frac{٤٣٦٢٠}{١٢٤٨٦٠}$ = ,٣٥ (تقريبا)

٨ ــ نسبة صافى الربحية = $\frac{١٨١٩٠}{١٢٤٨٦٠}$ = ,١٥ (تقريبا)

٩ ــ متوسط فترة التحصيل = $\frac{١٦٢٢٠}{٥٦٢٠}$ = ٢,٩ (تقريبا)

١٠ ــ معدل دوران الدائنين = $\frac{٦١٥٩٠}{\frac{(١٤٩٣ + ٢١٣٠)}{٢}}$ = ٣٤ (تقريبا)

١١ ــ متوسط فترة السداد = $\frac{٣٦٠}{٣٤}$ = ١١ (تقريبا)

١٢ ــ نسب الكفاءة الإدارية

عائد الأصول الثابتة = $\frac{١٤٤٥٣٠}{١٢٤٨٦٠}$ = ١,٢ (تقريبا)

(وتوضع العلاقة بين العائد من الاستثمار فى الأصول الثابتة والمبيعات)

١٣ ــ نسبة التكاليف الادارية = $\frac{١٤٦٨٠}{١٢٤٨٦٠}$ = ,٢٠ (تقريبا)

(وتوضح العلاقة بين التكاليف الإدارية وصافى المبيعات)

١٤ ــ نسبة التكاليف التسويقية = $\frac{١٠٨٠٠}{١٢٤٨٦٠}$ = ,٠٩ (تقريبا)

(وتوضح العلاقة بين التكاليف التسويقية وصافى المبيعات)

١٥ ــ معدل كفاءة التحصيل = $\frac{٢٦٠٠}{٢٣٨٨٠}$ = ,١١ (تقريبا)

ثانيا : النسب الفندقية الخاصة (التشغيلية)

وهذه المجموعة الثانية هى نسب خاصة بالفنادق فقط ولاتشاركها فيها أى وحدة اقتصادية أخرى ، فهى نسب متعلقة ومتصلة بالنشاط الفندق . والمصدر الذى تستقى منه هذه النسب بياناتها ، غالبا ماتكون السجلات والدفاتر الاحصائية ، وإن كان ذلك لايمنع من استخدام بعض البيانات المالية فى حساب كل النسب . وذلك بعكس المجموعة الأولى والتى تستقى كل بياناتها من السجلات المالية .

وتختلف وتتنوع النسب التشغيلية بالفنادق بحسب ظروف كل فندق وموقعه ونوع

البيانات التحليلية التى يمكن الحصول عليها من سجلاته الإحصائية – ومن أهم النسب التشغيلية النسب التالية :

أولا : مجموعة نسب الأشغال (الاستغلال) الفندق :

يمكن استخدام هذه المجموعة من النسب لقياس العلاقة بين الطاقات الإيوائية أو الخدمية المتاحة ، وبين الطاقات الإيوائية أو الخدمية المستغلة فعلا خلال فترة زمنية . وتفيد هذه النسب فى التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق فى استغلال الطاقات المتاحة لها . وتشمل هذه المجموعة النسب التالية :

– نسبة أشغال الغرف =

$$\frac{\text{عدد الغرف المشغولة} \times ١٠٠}{\text{عدد الغرف القابلة للأشغال}}$$

– نسبة أشغال الأسرة =

$$\frac{\text{عدد الأسرة المشغولة} \times ١٠٠}{\text{عدد الأسرة القابلة للاشغال}}$$

– نسبة أشغال الأجنحة (أو الفللات) =

$$= \frac{\text{عدد الأجنحة (أو الفللات) المشغولة} \times ١٠٠}{\text{عدد الأجنحة (أو الفللات) القابلة للانشغال}}$$

– نسبة اشغال المطعم =

$$\frac{\text{عدد الوجبات المقدمة بالمطعم} \times ١٠٠}{\text{طاقة المطعم المتاحة ممثلة فى عدد أماكن الجلوس}}$$

ثانيا : مجموعة نسب إنفاق النزلاء

يمكن استخدام هذه المجموعة لقياس متوسط انفاق النزيل الواحد على خدمات

الفندق المختلفة مجتمعة ، وعلى كل خدمة من هذه الخدمات على حدة . وتفيد هذه النسب فى التعرف على مدى كفاءة إدارة الفندق فى تسويق انتاجها للنزلاء كما تفيد فى رسم وتخطيط سياسات التسعير لمختلف تلك الخدمات ، وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

– المتوسط العام للقوة الإنفاقية للنزيـل الواحـد =

إجمالى إيرادات الفندق من جميـع خدماته
―――――――――――――
عـدد النزلاء

متوسط انفاق النزيل على المبيت =

اجمالى ايرادادت المبيت
――――――――― =
عـــــدد الــــنزلاء

متوسط انفاق النزيل على الأطعمة والمشروبات =
――――――――――――――― =
عـــــدد الــــنزلاء

– متوسط إنفاق النزيل على الخدمات الفندقية الأخرى =

إجمالى ايرادات الخدمات الفندقية الأخرى
――――――――――――――
عـدد النـزلاء

– متوسط إنفاق النزيل على الوجبـة =

إجمالى إيرادات الأطعمة والمشروبات
―――――――――――――
إجمـالى عـدد الوجبـات

كما يمكن أيضا حساب متوسط مدة إقامة النزيل بالفندق ، وتعتبر هذه النسبة ذات أهمية خاصة من حيث ارتباطها المباشر بمتوسط إنفاق النزيل – وتحسب بالمعادلة التالية :

– متوسط مدة اقامة النزيل =

إجمالى عدد الليالى التى أمضاها النزلاء
――――――――――――――
عـدد النـزلاء

ثالثا : مجموعة ربحية الأنشطة الفندقية :

يمكن أن استخدام هذه المجموعة لقياس العلاقة بين أرباح وتكاليف كل نشاط من الأنشطة الفندقية الرئيسية الثلاثة . وتفيد هذه النسبة فى التعرف على مدى كفاءة الفندق فى إدارة كل نشاط من هذه الأنشطة ، وتحديد الأنشطة ذات معدلات الإسهام العالية – والمنخفضة – فى ربحية الفندق . وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

– نسبة ربحية نشاط المبيت =

$$\frac{\text{(إجمالى ايرادات المبيت – إجمالى تكاليف المبيت)} \times ١٠٠}{\text{إجمالى تكاليف المبيت}}$$

– نسبة ربحية نشاط الأطعمة =

$$\frac{\text{(إجمالى إيرادات الأطعمة – إجمالى تكاليف الأطعمة)} \times ١٠٠}{\text{إجمالى تكاليف الأطعمة}}$$

– نسبة ربحية نشاط الخدمات الأخرى =

$$\frac{\text{(إجمالى إيرادات الخدمات الأخرى – إجمالى تكاليف الخدمات الأخرى)} \times ١٠٠}{\text{إجمالى تكاليف الخدمات الأخرى}}$$

رابعا : مجموعة نسب إيرادات وتكاليف التشغيل الفندق :

أعد اتحاد الفنادق لمدينة نيويورك بأمريكا Hotel Association Of New York City نظام محاسبى موحد للمحاسبة الفندقية Uniform System of Accounts for Hotels وقد تم تبويب عناصر التكاليف الفندقية فى هذا النظام إلى عناصر مباشرة وغير مباشرة . وباستخدام التبويب الذى أورده الاتحاد الأمريكى . فإن هذه المجموعة من النسب يمكن تقسيمها إلى مجموعتين فرعيتين على النحو التالى :

١ ــ نسب التكاليف المباشرة للتشغيل الفندق :

ويمكن أن تستخدم هذه المجموعة فى قياس العلاقة بين تكاليف التشغيل المباشرة لكل نشاط من أنشطة الفندق الرئيسية وبين إيرادات كل نشاط من هذه الأنشطة . وتفيد هذه النسب فى التعرف على مدى كفاءة تشغيل كل نشاط . وتشمل هذه المجموعة على النسب التالية :

- نسبة تكاليف المبيت = $\frac{\text{إجمالى تكاليف المبيت} \times ١٠٠}{\text{إجمالى ايرادات المبيت}}$

- نسبة تكاليف الأطعمة = $\frac{\text{إجمالى تكاليف الأطعمة} \times ١٠٠}{\text{إجمالى ايرادات الأطعمة}}$

- نسبة تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى = $\frac{\text{إجمالى تكاليف الخدمات الأخرى} \times ١٠٠}{\text{إجمالى ايرادات الخدمات الأخرى}}$

٢ ــ نسب التكاليف غير المباشرة للتشغيل الفندق :

وتستخدم هذه المجموعة لقياس العلاقة بين تكاليف التشغيل غير المباشرة لكل نشاط من الأنشطة المعاونة ، وبين إجمالى إيرادات الفندق . وتشمل هذه المجموعة على مجموعة من النسب تفيد فى معرفة مدى كفاءة تشغيل تلك الأنشطة المعاونة وهى :

- نسبة التكاليف العمومية والإدارية = $\frac{\text{إجمالى التكاليف الادارية والعمومية} \times ١٠٠}{\text{إجمالى ايرادات الفندق}}$

- نسبة تكاليف تنشيط المبيعات = $\frac{\text{إجمالى تكاليف تنشيط المبيعات} \times ١٠٠}{\text{إجمالى ايرادات الفندق}}$

- نسبة تكاليف الطاقة والانارة =

$$\frac{\text{إجمالى تكاليف الطاقة والإنارة} \times ١٠٠}{\text{إجمالى ايرادات الفندق}}$$

- نسبة تكاليف الصيانة والاصلاحات =

$$\frac{\text{إجمالى تكاليف الصيانة والاصلاحات} \times ١٠٠}{\text{إجمالى ايرادات الفندق}}$$

كيفية حساب النسب الفندقية (التشغيلية) :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

٣١٤	غرفة	متوسط عدد الغرف المشغولة
٥٤٨	غرفة	متوسط عدد الغرف القابلة للإشغال
٨	جناح	متوسط عدد الأجنحة المشغولة
١٠	جناح	متوسط عدد الأجنحة القابلة للإشغال
٢٠	فيلا	متوسط عدد الفيلات المشغولة
٣٠	فيلا	متوسط عدد الفيلات القابلة للإشغال
٥٤٠	سرير	متوسط عدد الأسرة المشغولة
٩٠٠	سرير	متوسط عدد الأسرة القابل للإشغال
٦٣٥٠	وجبة	عدد الوجبات المقدمة
١٢٠٠	مقعد	طاقة المطعم المتاحة
٧٠٣٨٠٠	ريال	مبيعات الفندق من جميع خدماته وهى عبارة عن :
٣٠٤٥٠٠	ريال	مبيعات خدمات مبيت
٨٤٦٢٠	ريال	مبيعات خدمات فندقية أخرى (غسيل كى ، تليفون ... الخ)

٣١٤٦٨٠	ريـال	مبيعات أطعمة ومشروبات – وهى عبارة عن :
٥٧٩٨٨	ريـال	وجبة الأفطـار
٢٢٦٤٩٢	ريـال	وجبة الغـذاء
٣٠٢٠٠	ريـال	وجبة العشـاء
٣٥١٩٠	ريـال	اجمالى تكاليف ادارية وعمومية
٧٠٣٨	ريـال	تكاليف تنشيط مبيعات

فاذا علمت أن : وأن إجمالى عدد الليالى التى أمضاها النزلاء بالفندق (٥٤٦١) ليلة

١ ــ عدد نزلاء الفندق خلال هذه الفترة بلغ ١٥٢٠ نزيلا ، وإن إجمالى عدد الوجبات المقدمة لهم كانت على النحو التالى

١٧٨٠	وجبة إفطـار
٣٨٢٠	وجبة غـذاء
٧٥٠	وجبة عشــاء

٢ ــ إن إجمالى تكاليف الفندق خلال الفترة كانت موزعة على النحو التالى

١٨٧٥٦٠	ريـال	إجمالى تكاليف المبيت
٢٢٧٥٨٠	ريـال	إجمالى تكاليف الأطعمة والمشروبات
٧٦٦٩٠	ريـال	إجمالى تكاليف الخدمات الفندقية الأخرى

المطلوب :

حساب أهم النسب الفندقية (التشغيلية) لهذا الفندق فى ضوء تلك البيانات السابقة .

أولا : نسـب الإشـغال

(الاستغلال الفندق)

الحل

– نسبة اشغال الغرف = $\frac{١٠٠ \times ٣١٤}{٥٤٨}$ = ٥٧,٣ ٪

– نسبة إشغال الاجنحة = $\frac{١٠٠ \times ٨}{١٠}$ = ٨٠ ٪

– نسبة إشغال الفيلات = $\frac{١٠٠ \times ٢٠}{٣٠}$ = ٦٦,٧ ٪

– نسبة إشغال الأسرة = $\frac{١٠٠ \times ٥٤٠}{٩٠٠}$ × ٦٠ ٪

– نسبة إشغال المطعم = $\frac{١٠٠ \times ٦٣٥٠}{١٢٠٠٠}$ = ٥٣ ٪

ثانيا : نسب إنفاق النزلاء :

– المتوسط العام للقوة الإنفاقية = $\frac{٧٠٣٨٠٠}{١٥٢٠}$ = ٤٦٣ ريال

– متوسط الإنفاق على المبيت = $\frac{٣٠٤٥٠٠}{١٥٢٠}$ = ٢٠٠,٣ ريال

– متوسط الإنفاق على الأطعمة = $\frac{٣١٤٦٨٠}{١٥٢٠}$ = ٢٠٧ ريال

– متوسط الإنفاق على الخدمات الأخرى = $\frac{٨٤٦٢٠}{١٥٢٠}$ = ٥٥,٧ ريال

- متوسط الإنفاق على الوجبة = $\frac{٣١٤٦٨٠}{٦٣٥٠}$ = ٥٠ ريـال (تقريبا)

- متوسط مدة إقامة النزيل = $\frac{٥٤٦١}{١٥٢٠}$ = ٣,٦ ليلة

ثالثـا : نسب ربحية الأنشطة الفندقية :

- ربحية نشاط المبيت = $\frac{١٠٠ \times (١٨٧٥٦٠ - ٣٠٤٥٠٠)}{١٨٧٥٦٠}$ = ٦٢,٣ ٪

- ربحية الأطعمة والمشروبات =

$\frac{١٠٠ \times (٢٢٧٥٨٠ - ٣١٤٦٨٠)}{٢٢٧٥٨٠}$ = ٣٨,٣ ٪

- ربحية الخدمات الأخرى = $\frac{١٠٠ \times (٧٦٦٩٠ - ٨٤٦٢٠)}{٧٦٦٩٠}$ = ١٠,٣ ٪

رابعا : نسب تكاليف التشغيل المباشرة :

- نسبة تكاليف المبيت = $\frac{١٠٠ \times ١٨٧٥٦٠}{٣٠٤٥٠٠}$ = ٦١,٦ ٪

- نسبة تكاليف الأطعمة = $\frac{١٠٠ \times ٢٢٧٥٨٠}{٣١٤٦٨٠}$ = ٧٢,٣ ٪

- نسبة ربحية الأنشطة الأخرى = $\frac{١٠٠ \times ٧٦٦٩٠}{٨٤٦٢٠}$ = ٩٠,٦ ٪

خامسا : نسب تكاليف التشغيل غير المباشرة :

– نسبة التكاليف العمومية والإدارية = $\frac{٣٥١٩٠ \times ١٠٠}{٧٠٣٨٠٠}$ = ٥ ٪

– نسبة تكاليف التنشيط = $\frac{٧٠٣٨ \times ١٠٠}{٧٠٣٨٠٠}$ = ١ ٪

حدود استخدام التحليل المالى :

يعد أسلوب التحليل المالى أداة مفيدة للغاية تتيح لإدارة الفندق التعرف على الاتجاهات العامة للأداء بشرط أساس ، هو استخدام ذلك الأسلوب بعناية وحذر ، وفى ضوء الحدود المتفق عليها لهذه النسب . فالتحليل المالى والنسب المختلفة ، سواء كانت عامه أو تشغيلية ، لها حدود يلزم على المحلل أخذها فى الاعتبار عند تفسير النتائج ، وإلا فقد التحليل الغرض منه وضل الطريق . بمعنى أن عدم أخذ هذه الحدود فى الاعتبار من الممكن أن يؤدى إلى نتائج مضلله تنبنى عليها قرارات هامة ، بالضرورة وبالتبعية خاطئة .

ومن أهم حدود ذلك الأسلوب الحدود التالية :

١ ــ التغيرات التى تحدث فى المدى القصير :

الميزانية العمومية تعبر عن المركز المالى للفندق فى لحظة معينة فقط ، هى لحظة إعدادها ، ولاتعبر عن المركز المالى خلال السنة الماليه . وبعض النسب السابق حسابها تنبنى على أرقام مستخرجه من قائمة المركز المالى خلال السنه الماليه . وبالتالى فمن الممكن – بل انه عادة ما يحدث – بعد استخراج نسبة معينة وتفسيرها فى ضوء مدلول أرقامها ، أن تحدث فى اليوم التالى مباشرة تعديلات وتغيرات فى أرقام المركز المالى للفندق ، وتتغير بالتالى أرقام تلك النسبة ويتغير مدلولها . فاذا ماتخذت إدارة الفندق بعض القرارات بناء على مدلول النسبة السابق حسابها ، دون أن تأخذ فى الاعتبار التغيرات التى حدثت فى المدى القصير ، فإن خطر احتمال خطأ هذه القرارات يصبح بلا جدال أمرا واردا .

٢ ــ فرض القياس النقدى

تستخدم النسب وفقا لما سبق الإشارة اليه فى أغراض المقارنات . وفى حالة المقارنات الأفقية فان النسب المحسوبة يتم مقارنتها بمثيلاتها عن عدة سنوات سابقة سواء فى الفندق نفسه أو بالفنادق المماثلة . تلك النسب محسوبة بأرقام ثم التعبير عنها فى شكل قيم نقدية (ريالات) مع افتراض ثبات قيمة تلك العملة .

إلا أنه من ناحية أخرى فإن قيمة الريال وقوته الشرائية اليوم تختلف بالتأكيد عن قيمته وقوته الشرائية منذ عدة سنوات سابقة . وهنا تكمن خطورة أن تعطى المقارنات نتائج مضللة إذا لم يأخذ المحلل فى الاعتبار التغيرات التى حدثت فى المقياس النقدى بسبب عدم ثبات قيمة العملة .

٣ ــ الاختلاف فى معانى ومفاهيم بعض المصطلحات :

بعض المعانى والمصطلحات المحاسبية لازال هناك خلاف بين المحاسبين حول تعريفها ، أو بعبارة أخرى هى مصطلحات غير متفق على معنى واحد لها بين كل المحاسبين . فالبعض مثلا يرى أن الأصول المتداولة هى رأس المال العامل ، وأن الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة هو صافى رأس المال العامل فى حين يرى البعض الآخر أن رأس المال العامل هو الفرق بين الأصول المتداولة والخصومات المتداولة ، وفقا لما سبق الاشارة إليه واستخدامه فى النسب السابقة . ولاشك فى أن الخلاف حول كيفية حساب بعض تلك العناصر يؤدى إلى خلاف فى قيم النسب المستخرجة بناء على تلك الأرقام . وبالتالى فإن المحلل لابد وأن يأخذ فى الاعتبار الكيفية التى تم حساب بعض تلك المفردات بها .

٤ ــ تحديد سـنة الأسـاس

من الحدود الهامة التى تحد من استخدام النسب هى المعايير التى تتم على أساسها اختيار سنة – أو فترة – الأساس التى تنبنى عليها السلسلة الزمنية لأغراض تحديد الاتجاهات العامة لأرقام الأداء . وتظهر هذه المشكلة بوضوح فى النشاط الفندق . حيث يتأثر النشاط الفندق – وفقا لما سبق الإشارة إليه – بالتغيرات الموسمية والدورية والعرضية ، بل وتعتبر هذه التغيرات إحدى السمات المميزة للنشاط الفندق . وبالتالى

فعند استخدام ذلك الأسلوب لابد وأن يأخذ المحلل فى اعتباره أهمية اختيار سنة – أو فترة – أساس طبيعية بعيدة عن تلك المؤثرات ، حتى يكون خط الاتجاه العام ممثلا لحقيقة نشاط الفندق ومركزه الحالى .

تطبيقات متنوعة غير محلولة :

التمرين الأول :

البيانات التالية مستخرجة من سجلات أحد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينة :

المبلغ	البيان
١٠٤٥٠٠	مجموع الأصول المتداولة
٦٣١٢٠	مجموع الخصوم المتداولة
١١٥٨٠٠	صافى المبيعات
١٢٥٠٠	إجمالى التكاليف التسويقية
٢٦٣٥٠	إجمالى التكاليف الإدارية والتمويلية
١٨٤٠٠	المدينون
٢٣٤٠٠	صافى الربح
٤٦٥٥٠	إجمالى الربح
١٥٦٨٠٠	إجمالى الأصول
٧٣١٨٠	إجمالى الأصول سريعة التحول إلى نقدية

فإذا علمت أن :

١ ــ أرصدة المخزون أول وآخر المدة كانت على النحو التالى :

بيان	أول المدة	آخر المدة
المخزون السلعى	٦٣٥٠	٢١٩٠
الدائنون	٤٣٠٠	٦٥٠٠

٢ ــ متوسط المبيعات الآجلة الاسبوعية (٤٨٠٠) ريال ، وإجمالى المبيعات الآجلة خلال المدة (٢٤٥٠٠) ريال ، والديون المعدودة بلغت (١٦٠٠) ريال خلال المده .

٣ ــ صافى رقم المشتريات الاجلة (٦٢٣٠٠) ريال

٤ ــ عدد أيام العمل بالسنة (٣٦٠) يوما .

المطـلوب :

حساب أهم النسب المحاسبية العامة (التقليدية) لهذا الفندق فى ضوء تلك البيانات المتاحة .

التمرين الثـانى :

البيانات التالية مستخرجه من سجلات أجد الفنادق فى نهاية فترة زمنية معينه :

٤٠٥٠٠	ريـال	مبيعات أطعمة ومشروبات (عشاء)
٣١٠٢٠٠	ريال	مبيعات أطعمة ومشروبات (غـذاء)
٥٦٤٠٠	ريـال	مبيعات أطعمة ومشروبات (افطار)
٩٢٦٠٠	ريـال	مبيعات خدمات فندقية أخرى متنوعة
٣٤١٦٠٠	ريـال	مبيعات خدمة المبيت
٣١٥	غرفـة	متوسط عدد الغرف المشـغولة
٥٠٠	غرفـة	متوسط عدد الغرف القابلة للاشغال
١٠	أجنحة	متوسط عدد الأجنحة المشغولة
١٥	جناحا	متوسط عدد الأجنحة القابلة للاشغال
٣٠	فيـلا	متوسط عدد الفيلات المشغولة
٤٠	فيـلا	متوسط عدد الفيلات القابلة للاشغال
٦٠٠	سرير	متوسط عدد الأسرة المشغولة
١٠٠٠	سرير	متوسط عدد الأسرة القابلة للاشغال
٧٢٠٠	وجبـة	عدد الوجبـات المقدمة
١٥٠٠٠	مقعد	طاقة المطعم المتاحة

فاذا علمت أن :

١ ــ عدد نزلاء الفندق خلال الفترة بلغ (١٦٠٠) نزيلا ، وان إجمالى عدد الوجبات المقدمة لهم كانت على النحو التالى :

٢٠٠٠	وجبة إفطار
٤٠٠٠	وجبة غذاء
١٢٠٠	وجبة عشاء

٢ ــ إن إجمالى التكاليف خلال الفترة كانت على النحو التالى :

١٨٨٥٠٠	ريال	تكاليف مبيت
٢٤٧٦٠٠	ريال	تكاليف أطعمة ومشروبات
٧٣٤٠٠	ريال	تكاليف خدمات فندقية أخرى

المطلوب :

احسب أهم النسب الفندقية (التشغيلية) لهذا الفندق فى ضوء تلك البيانات المتاحة .

ملاحق الكتابُ

ملحق رقم ١

نظام الفنادق

بالمرسوم الملكي الكريم رقم م /٢٧

وتاريخ ١١/٤/١٣٩٥هـ

نظام الفنادق

الصادر بالمرسوم الملكى الكريم رقم م / ٢٧ وتاريخ ١٣٩٥/٤/١١ هـ

الفصل الأول : التعريف والترخيص

مادة (١) فى مفهوم هذا النظام يكون للتعابير والمصطلحات التالية المعانى الموضحة أمامها :

الوزير : وزير التجارة

الفندق : هو المكان الخاضع لأحكام هذا النظام

الإدارة : إدارة الفنادق بوزارة التجارة

النزيل : أى شخص ينزل فى الفندق بقصد النوم أو الاستراحة بمقابل نقدى

مادة (٢) الفندق هو كل محل معد لإيواء النزلاء مع الطعام أو بدونه مقابل الثمن سواء كان هذا المحل فندقا عاديا أو واقعا تحت مسمى مؤسسة أو مؤسسات فندقية ، كما يدل على أى محل آخر يؤدى نفس الأغراض .

مادة (٣) لايجوز لأى فندق أن يمارس أعماله مالم يحصل على ترخيص بذلك من وزارة التجارة ويصدر الترخيص بقرار من الوزير بناء على توصية من الادارة .

مادة (٤) يصدر الترخيص ببناء الفندق من بلدية المدينة التى سيقام بها ، أما الترخيص بافتتاحه فيتم بموجب اذن من وزير التجارة طبقا للقواعد التنفيذية التى تضعها الإدارة ، ويصدر بالموافقة عليها قرار من وزير التجارة .

مادة (٥) لايجوز التنازل عن الترخيص بفتح الفندق للغير إلا بموافقة الوزير ، بناء على اقتراح الإدارة ، ويشترط أن تتوفر فى المتنازل له الشروط المطلوبة بموجب هذا النظام .

مادة (٦) تعلق الرخصة فى مكان ظاهر من الفندق .

الفصل الثانى :

الانشاء والتصنيف

مادة (٧) يجب على المرخص له أن يبدأ فى انشاء الفندق فى غضون فترة اقصاها سنة من صدور الترخيص ، ويجوز للوزير تمديد الفترة المذكورة لمدة أقصاها ستة أشهر ، فاذا لم يباشر الإنشاء خلال الفترة المحددة أو توقف بعد ذلك لأسباب لاتقرها إدارة الفنادق يسحب منه الترخيص بتأسيس الفندق .

مادة (٨) يحدد الوزير بلائحة تصدر منه درجات الفنادق ، والشروط والمواصفات الواجب توافرها فى كل درجة ، ويجوز له تقسيم الدرجة الواحدة إلى فئتين أو ثلاثة مع تحديد الشروط والمواصفات اللازمة فى كل فئة وأسس تصنيفها .

مادة (٩) يجرى تصنيف الفندق فى إحدى الدرجات أو الفئات الواردة فى المادة السابقة بقرار من الوزير بناء على توصية من الادارة .

الفصل الثالث : الادارة

مادة (١٠) تنشأ بوزارة التجارة ادارة تسمى « إدارة الفنادق » تقوم بتنفيذ أحكام هذا النظام ، وعلى وجه الخصوص :

أ ــ اقتراح منح تراخيص الاستثمار أو رفضها وفقا لأحكام هذا النظام .

ب ــ اقتراح الدرجة أو الفئة التى يضف فيها كل فندق ، وإعادة النظر فى التصنيف كل سنة على ضوءة تقارير المفتشين .

جـ ــ تطبيق العقوبات المنصوص عليها فى الفصيل الخامس من هذا النظام .

د ــ اقتراح قوائم الأسعار لكل درجة أو فئة من الفنادق ، وإعادة النظر فى تلك القوائم مرة كل سنتين .

هـ ــ وضع برنامج يهدف إلى تطوير الفنادق فى المملكة والنهوض بمستواها واجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالصناعة الفندقية كالتمويل والتسهيلات التشجيعية الكفيلة بجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية فى هذا المجال ، واقتراح إنشاء معاهد للمهن الفندقية بالتعاون مع الجهات المختصة .

مادة (١١) على الإدارة أن تنشأ مع الأجهزة الحكومية المختصة وخصوصا وزارة الداخلية (وكالة البلديات) ووزارة الصحة عند وضع اللوائح التفسيرية لهذا النظام بما فى ذلك تسعيرة الفنادق ، وتصدر اللوائح بقرار من وزير التجارة بعد اطلاعه على توصيات الأجهزة المختصة طبقا لهذه المادة .

الفصل الرابع : اللوائح والقرارات

مادة (١٢) مع مراعاة أحكام هذا النظام ، يصدر الوزير اللوائح والقرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا النظام ، وبشكل خاص مايلى :

أ ــ تحديد الفنادق الخاضعة لأحكام هذا النظام .

ب ــ تحديد الشروط الأساسية اللازمة لمنح الترخيص والشروط الواجب توافرها .

جـ ــ تعيين نوع ومستوى الخدمة التى تلتزم الفنادق بتقديمها .

د ــ تحديد أسعار المبيت والوجبات والمأكولات والمشروبات وغير ذلك .

هـ ــ تعليمات المحاسبة الفندقية .

و ــ وضع تعليمات بكيفية اعداد بطاقات خاصة بالنزلاء .

ز ــ توجيه الفنادق لاتباع التعليمات اللازمة لحسن انتظام العمل فيها

ورفع مستواها وتنسيق علاقتها مع الجهات العاملة فى هذا المضمار وعلى وجه الخصوص مايلى :

١ ــ النظافة والصحة والسلامة العامة .

٢ ــ الاستخدام والشروط الواجب توافرها فى المستخدمين .

٣ ــ الاعلان عن الأسعار باللغة العربية وباحدى اللغتين الإنجليزية أو الفرنسية ، فى كل غرفة من غرف الفندق وفى مكاتب الإدارة ، بحيث تكون واضحة وبشكل ظاهر لاطلاع النزلاء .

ح ــ تحديد الأعمال والتصرفات التى تعتبر مخالفة لأحكام هذا النظام والعقوبة المقررة لكل مخالفة فى نطاق العقوبات المنصوص عليها فى هذا النظام بتقديمها .

ط ــ بيان الإجراءات والتعليمات التى يتعين على المفتش الالتزام بها والسير بمقتضاها .

الفصل الخامس : العقوبات

مادة (١٣) مع عدم الإخلال بالعقوبات الأخرى يعاقب بغرامة لاتقل عن مائتى ريال ولا تتجاوز عشرة آلاف ريال ، كل من خالف أحكام هذا النظام أو اللوائح والقرارات التى تصدر تنفيذا لأحكامه .

مادة (١٤) يصدر بتوقيع العقوبة قرار مسبب من الإدارة بعد دعوة صاحب الشأن أو من يمثله وسماع أقواله ، ولا يصبح القرار نهائيا إلا بعد مصادقة الوزير عليه ويجوز التظلم من القرار الصادر بتوقيع العقوبة إذا كان بالغرامة التى يزيد حدها الادنى عن (١١٠٠) ريال ، أو بالغلق المؤقت أو النهائى ، وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إبلاغه لصاحب الشأن أو من يمثله . ويكون قرار الوزير فى حالة الغرامة نهائيا ، أما فى حالة الغلق المؤقت أو النهائى ، فانه يجوز التظلم من قرار الوزير إلى ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه صاحب الشأن أو من يمثله ، ويكون قرار الديوان نهائيا .

مادة (١٥) يكون صاحب الفندق مسئولا ومديره أو القائم على إدارته ، عن كل مايقع فيه من مخالفات لأحكام هذا النظام أو القرارات التى تصدر تنفيذا لأحكامه .

مادة (١٦) ينشر القرار الصادر نهائيا ، بالعقوبة فى حالة الغلق النهائى أو المؤقت على نفقة المحكوم عليه ، فى صحيفة تصدر فى المدينة التى يقع النفدق فى دائرتها .

الفصل السادس : أحكام عامة

مادة (١٧) يتولى ضبط وإثبات المخالفات التى تقع مخالفة لأحكام هذا النظام واللوائح والقرارات التنفيذية ، الموظفون الذين تعينهم وزارة التجارة ، ووزارة الداخلية (وكالة شئون البلديات) كل فيما يخصها ، ويكون لهم حق التفتيش ودخول أى فندق قائم أو فى دور الإنشاء أو أى مكان بمجرد ابراز بطاقاتهم الرسمية ، ولهم حق الاطلاع على الدفاتر والأوراق والسجلات ، وطلب البيانات اللازمة ، واستجواب المستخدمين إذا اقتضى الأمر ، والاستماع إلى شكوى النزلاء .

مادة (١٨) على جميع المنشآت الفندقية القائمة وقت العمل بهذا النظام ، أن تتقدم إلى الجهة المهتمة خلال ستة أشهر من بدء العمل به لتكييف أوضاعها طبقا لأحكامه ، ويجوز للوزير ، لأسباب يقدرها ، وبقرار منه ، مد هذه المهلة لفترة أقصاها ستة أشهر أخرى ، فاذا لم تقدم المنشأة المعينة الطلب ، أو إذا رفض طلبا لعدم الالتزام التكيف بأحكام هذا النظام ، تعين تصفية أعمالها خلال ستة أشهر تالية لإبلاغها بقرار الرفض وتتم التصفية رسميا إذا لم تصف نفسها اختياريا فى خلال المدة الممنوحة لها .

مادة (١٩) لايجوز للفندق أن يبدل اسمه أو يغير فيه إلا بعد الحصول على موافقة الإدارة .

مادة (٢٠) يجوز للإدارة أن تأمر بتغير اسم الفندق إذا تبين أن الأسم القائم قد يسبب التغرير .

مادة (٢١) على صاحب الفندق أن يعلم الإدارة بأى تغيير أساسى أجراه بالفندق وذلك خلال أسبوعين من وقوع التغيير .

مادة (٢٢) على الفنادق أن تمسك دفاتر وسجلات منظمة لأعمالها ، وعليها الاحتفاظ بها مدة عشر سنوات على الأقل ، تبدأ من تاريخ إقفالها .

مادة (٢٣) على الفنادق أن تمسك سجلات خاصة بالنزلاء ، ويصدر الوزير بعد الاتفاق مع وزير الداخلية ، قرارات يحدد فيها طريقة استعمال السجلات والبطاقات والمعلومات الواجب قيدها فيها ، وما يتعين تقديمه من تلك المعلومات دوريا للإدارة والجهات الحكومية الأخرى ذات الاختصاص .

مادة (٢٤) يحظر على الفندق أن يعلن عن نفسه للدعاية بغير الدرجة أو الفئة المصنف فيها ، أو بما يخالف واقعه .

مادة (٢٥) إذا فقد شرط أو أكثر من الشروط الأساسية التى منح بموجبها الرخصة المشار إليها فى الفقرة (ب) من المادة (١٢) من هذا النظام ، تخطره الادارة بوجوب استكمال هذا الشرط أو الشروط ، خلال ستة أشهر ، فاذا لم يستجب لمقتضيات الاخطار ، يلغى الترخيص الممنوح له بقرار مسبب من الوزير ، ويجوز التظلم من هذا القرار لدى ديوان المظالم خلال شهر من إبلاغه لصاحب الشأن أو من يمثله .

مادة (٢٦) يلغى هذا النظام كل مايتعارض مع أحكامه من أنظمة أو قرارات أو تعليمات سابقة .

ملحق رقم (٢)

اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق

قرار وزارى رقم ١٣٧٥ وتاريخ ١٨ / ٤ / ١٣٩٧ هـ

الفصــل الأول

مادة (١) لا يجوز تأسيس أو تشغيل فندق إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من وزير التجارة ، بناء على توصية إدارة الفنادق .

مادة (٢) يقدم طلب الترخيص بالتأسيس إلى إدارة الفنادق أو أحد فروع الوزارة على النموذج الذى تعده الإدارة مشفوعا بالرسومات الهندسية والدراسات المتعلقة بالمشروع .

مادة (٣) يحصل المرخص له بالتأسيس على رخصة بناء الفندق من البلدية المختصة وعليه أن يبدأ فى انشاء الفندق خلال سنة من صدور الترخيص ، ويجوز مد هذه الفترة ستة أشهر أخرى بقرار من الوزير بناء على عرض الادارة .

مـادة (٤) يجب إعداد الفندق للتشغيل خلال المدة المعقولة التى تحددها إدارة الفنادق وإلا سحبت رخصة التأسيس . ويجوز لصاحب الشأن التظلم أمام الوزير خلال شهر من تاريخ ابلاغه بسحب الترخيص ، ويكون قرار الوزير فى هذا الشأن نهائيا .

مـادة (٥) يقدم طلب الترخيص بتشغيل الفندق إلى إدارة الفنادق أو أحد فروع الوزارة على النموذج الذى تعده الإدارة مشفوعا بالمستندات .

مادة (٦) لا يجوز للمرخص له بتأسيس أو تشغيل فندق أن يتنازل عن الترخيص ، أو أن ينهى نشاط الفندق ، وذلك كليا أو جزئيا ، إلا بعد الحصول على موافقة الوزير .

مادة (٧) إذا تخلف أحد الشروط الأساسية التى منحت على أساسها رخصة التأسيس أو رخصة التشغيل ، تقوم الإدارة بإخطار صاحب الشأن لاستكمال هذه الشروط خلال ستة أشهر ، فان لم يستجب ، يلغى الترخيص بقرار مسبب من الوزير ، ويجوز لصاحب الشأن التظلم من هذا القرار أمام ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه القرار .

الفصل الثانى : شروط منح التراخيص

مادة (٨) يشترط فيمن يرخص له بتأسيس فندق ، مايلى :ـــ

أ ـــ أن يكون سعودى الجنسية ، شخصا طبيعيا أو معنويا .

ب ـــ أن يكون الشخص الطبيعى كامل الأهلية ، وإلا تعين على ممثله الحصول على إذن شرعى .

جـ ـــ أن يكون له الحق فى مزاولة هذا النشاط طبقا للأنظمة المعمول بها .

د ـــ ألا يكون قد حصل على رخصة تشغيل ، أو قام بإدارة فندق سبق الحكم نهائيا بغلقه .

الفصل الثالث : التصنيف والأسعار

مادة (١٠) يصدر قرار من الوزير ، بناء على اقتراح الإدارة ، بتحديد مايلى :

أ ـــ درجات وفئات الفنادق وشروطها ومواصفاتها ، ويجوز تقسيم الدرجة إلى فئتين أو ثلاث ، مع تحديد شروط ومواصفات كل فئة .

ب ـــ تصنيف كل فندق إحدى الدرجات أو الفئات أن وجدت .

مادة (١١) تحدد بقرار من الوزير ، بناء على اقتراح الادارة ، أسعار المبيت والوجبات والمشروبات وغير ذلك من الخدمات الفندقية ، وكذلك مقابل الخدمة .

مادة (١٢) تتولى الإدارة اعادة النظر فى التصنيف ، كل سنة ، على ضوء تقارير المفتشين ، كما تتولى اعادة النظر فى قوائم الأسعار مرة كل سنتين .

وتعرض ماتراه من اقترحات بهذا الشأن ، على الوزير ، خلال الأشهر الستة الأخيرة من كل فترة .

الفصل الرابع التزامات الفنـادق

مادة (١٣) يتولى إدارة الفندق ، مدير مسئول ، على أن تكون الأفضلية للمواطنين السعوديين ، ويشترط فيه مايلى

أ ــ الحصول على مؤهل دراسى مناسب .
ب ــ خبرة عملية كافية بالإدارة الفندقية .
جـ ــ ألا يكون قد سبق الحكم عليه نهائيا بعقوبة مخلة بالشرف أو الأمانة ، مالم يكون قد رد إليه اعتباره .

ويجوز للإدارة إعفاء المديرين بفنادق الدرجتين الثانية والثالثة ، من شرط أو أكثر من الشروط الثلاثة الأولى .
وعلى الفندق إخطار الإدارة بأسم ومؤهلات وخبرات المديرين قبل مباشرتهم العمل .

مادة (١٤) تلتزم كافة الفنادق بامساك السجلات والبطاقات الخاصة بالنزلاء ، على ضوء القواعد والأسس التى تضعها وزارة التجارة بالاشتراك مع وزارة الداخلية . كما تلتزم الفنادق بإمساك أية سجلات أخرى أو دفاتر أو مطبوعات تقررها الإدارة .

مادة (١٥) يجب على فنادق الدرجتين الممتازة والأولى ، أن تمسك دفاتر محاسبية منتظمة ، توضح نشاطها المالى خلال بالسنة المالية ، وعليها أن تعد فى نهاية كل سنة مالية ، ميزانية وحسابا للأرباح والخسائر وحسابا للتشغيل والمتاجرة ، وتقريرا عن مركزها المالى ، وترسل نسخة من هذه الوثائق ، مع تقرير مراقب الحسابات عنها ، إلى إدارة الفنادق مرفقا بها التقرير السنوى عن نشاط الفندق على النموذج الذى تعده الإدارة ، وذلك خلال الثلاثة الأشهر الأولى من السنة التالية .
أما فنادق الدرجات الأخرى ، فعليا إعداد قوائم بالإيرادات والمصروفات

عن كل سنة ، تكون تحت طلب إدارة الفنادق أو مندوبيها للاطلاع عليها في أى وقت .

مادة (١٦) فيما عدا فنادق الدرجة الثالثة ، تلتزم كافة الفنادق الأخرى بإعداد قواعد خاصة بحجز الغرف والاقامة ، تعتمد من الإدارة ، وعليها إبرازها فى مكان ظاهر بقسم الاستقبال باللغة العربية وباحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية ، فضلا عن إمساك دفتر مسلسل الصفحات يختم من الإدارة أو من أحد فروع الوزارة ، تقيد فيه بانتظام طلبات الحجز ، دون كشط أو شطب أو تحشير .

مادة (١٧) على كل فندق أن يضع فى مكان ظاهر وواضح للنزلاء باللغة العربية وباحدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية :ـــ

أ ـــ قائمة بالأسعار المحددة للاقامة والخدامات الفندقية الأخرى ، وذلك بكل غرفة من غرف الفندق ، ومكاتب الادارة والاستقبال .

ب ـــ رخصة الفندق ، وإعلانا يوضح درجة وفئة الفندق .

جـ ـــ لوحة تبين عدد الغرف وعدد الأسرة وبيان المشغول منها والمحجوز والخالى .

مادة (١٨) يلتزم كل فندق باستقبال النزلاء فى حالة وجود أماكن خالية ، وعليه تقديم كافة الخدمات الفندقية لهم ، طبقا لدرجته وفئته مع التقيد بالأسعار المحددة .

مادة (١٩) يجب أن يتوافر فى مستخدمى الفندق ، مايلى :

١ ـــ الحصول على شهادة صحية رسمية تفيد الخلو من الأمراض المعدية والمتوطنة .

٢ ـــ التحصين بصفة دورة ضد الأمراض المعدية .

٣ ـــ السيرة والسمعة الطيبة ، واللياقة فى استقبال ومعاملة النزلاء وحسن الهندام والمظهر .

٤ ـــ مراعاة الزى المميز للقسم الذى يعمل به فى فنادق الدرجة

المتازة والدرجة الأولى ، أو الزى الخاص بفنادق الدرجة الثانية الذى تقره الإدارة .

٥ ــ الخبرة والثقافة اللتان تتناسبان مع درجة الفندق وفئته وطبيعة العمل المنوط بهم .

مادة (٢٠) **يجب أن يتوافر فى الفندق ، مايلى :**

(أ) التقيد بالتقاليد المرعية .

(ب) وسائل التطهير والتبخير اللازمة للمحافظة على النظافة .

(جـ) جودة وسلامة المواد بالغذائية مع مراعاة النظافة التامة فى الأدوات والتجهيزات .

(د) نظافة المرافق الصحية ووسائل الصرف مع تخصيص أماكن غير مكشوفة للفضلات .

(هـ) تأمين الأدوات والأدوية والمواد اللازمة للاسعافات الأولية .

(و) العدد الكافى من الأجهزة وأدوات الأطفاء ، على أن تكون صالحة للاستعمال بصفة مستمرة .

(ز) جودة وسلامة المواد بالغذائية مع مراعاة النظافة التامة فى الأدوات والتجهيزات .

(د) نظافة المرافق الصحية ووسائل الصرف مع تخصيص أماكن غير مكشوفة للفضلات .

(هـ) تأمين الأدوات والأدوية والمواد اللازمة للاسعافات الأولية .

(ز) الاجراءات والاحتياطات اللازمة لحماية الممتلكات ووقاية النزلاء والمترددين والمستخدمين من الأخطار .

(ح) نسخة إضافية من جميع المفاتيح المستعملة بالفندق تحفظ لدى مسئول لاستخدامها عند اللزوم .

(ط) العدد الكافى من المستخدمين والعمال ، بما يتناسب مع درجة وفئة الفندق على أن تكون الأفضلية فى التعيين للسعوديين .

(ى) نسخة من نظام العمل واللائحة الداخلية للمستخدمين ، وسجل خاص للعاملين وفقا للأنظمة المرعية بالفندق ، تبين به

أسماؤهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وكافة البيانات المتعلقة بهم ، وكذلك ملف خاص لكل مستخدم ، يحتوى على مسوغات التعيين .

مادة (٢١) على صاحب الفندق أن يخطر الإدارة بأى تغيير أساسى يتم فى الفندق ويترتب عليه تخلف شرط أو أكثر من شروط التشغيل ، وذلك خلال أسبوعين من تاريخ التغيير .

مادة (٢٢) يجوز للإدارة أن تكلف صاحب الفندق بتغيير اسم الفندق اذا كان من شأنه تضليل النزلاء ، أو قيام لبس أو خلط مع غيره من أسماء الفنادق الأخرى .
كما أنه لايجوز إحداث أى تغيير فى اسم الفندق إلا بعد الحصول على موافقة مسبقة من الإدارة .

الفصل الخامس : التدريب

مادة (٢٣) تقوم إدارة الفنادق بتنظيم الدورات التدريبية التى تهدف إلى رفع مستوى الكفاءات الوطنية ، فى مجال الخدمات الفندقية ، وذلك بعد التنسيق مع الجهات المعينة .

مادة (٢٤) توزع الادارة على الفنادق برامج الدورات التدريبية ، وما يصلها من نشرات فندقية أو دورات تدريبية خارج المملكة .
وتلتزم الفنادق بارسال بعض موظفيها السعوديين المرشحين لحضور هذه الندوات .

مادة (٢٥) تتولى إدارة الفنادق الرقابة والتفتيش وفحص الشكاوى المتعلقة بالفنادق وضبط المخالفات التى تقع بالمخالفة للنظام أو لائحته وقراراته التنفيذية .
ويعتبر المرخص له بالتشغيل ومدير الفندق مسئولن بالتضامن عن جميع التزامات الفندق ، وما يقع به من مخالفات بشأنها .

مادة (٢٦) يتولى مفتشو الإدارة المعتمدون تنفيذ المهام المشار اليها فى المادة السابقة ، ويكون لهم فى دائرة اختصاصهم صفة الضبطية القضائية ،

ولهم فى سبيل ذلك ، حق الدخول الفندق وإجراء التفتيش والاطلاع على الدفاتر والسجلات والأوراق ، وطلب البيانات اللازمة ، واستجواب العاملين بالفندق ، وسماع شكاوى النزلاء . وعلى أصحاب الفنادق والمسئولين بها ، تقديم جميع التسهيلات التى تمكن المفتشين من أداء أعمالهم .

مادة (٢٧) اذا أسفر التفتيش عن وجود مخالفة لأحكام النظام أو لائحته أو قراراته التنفيذية ، فعلى المفتش تحرير محضر من نسختين على النموذج الذى تعده الادارة لإثبات الواقعة ، وإجراء التحقيق فيها ، ورفع الأمر إلى إدارة الفنادق لاتخاذ اللازم نحو اصدار قرار بالعقوبة أو بحفظ التحقيق . ويصدر القرار بالعقوبة مسببا ، ويخطر به صاحب الشأن .

مادة (٢٨) أ ـــ يكون القرار الصادر من الإدارة بغرامة لاتجاوز (١١٠٠) ألف ومائة ريال نهائيا ، بعد مصادقة الوزير عليه .

مادة (٢٨) ب ـــ يجوز لصاحب الشأن ، التظلم للوزير من القرار الصادر بتوقيع العقوبة إذا كان بغرامة تزيد على (١١٠٠) ألف ومائة ريال ، أو بالغرام . والغلق النهائى أو المؤقت وذلك خلال خمسة عشر يوما من تاريخ ابلاغه بالقرار . ويكون القرار الصادر من الوزير برفض التظلم من القرار نهائيا .

جـ ـــ يجوز لصاحب الشأن ، التظلم من قرار الوزير فى حالة الغلق النهائى أو المؤقت ، إلى ديوان المظالم خلال شهر من تاريخ إبلاغه بالقرار ويكون قرار الديوان نهائيا .

د ـــ تتولى إدارة الفنادق نشر القرارات الصادرة بالعقوبة فى حالة الغلق النهائى أو المؤقت فى صحيفة يومية تصدر فى المدينة التى يقع الفندق فى دائرتها ، أو فى أقرب مدينة لها ، وذلك على نفقة المخالف .

مادة (٢٩) يجازى بغرامة لاتجاوز (١٠٠٠٠) عشرة آلاف ريال :

(أ) كل من قام بتشغيل فندق دون الحصول على رخصة بذلك طبقا لأحكام هذه اللائحة .

(ب) كلم من تنازل عن الترخيص أو أنهى نشاطه الفندق بالمخالفة لأحكام المادة السادسة من هذه اللائحة .

(جـ) كل من منع أو تسبب فى منع المفتشين المعتمدين ، من مباشرة واجباتهم ، وكذلك كل من امتنع عن تنفيذ مايطلبه هؤلاء المفتشون فى حدود النظام واللائحة .

مادة (٣٠) يجازى بغرامة لاتجاوز (٥٠٠٠) خمسة آلاف ريالا كل من خالف حكما من أحكام المواد ١٤ و ١٦ و ١٧ و ٢١ و ٢٢ من هذه اللائحة .

مادة (٣١) يجازى بغرامة لاتجاوز (١٠٠٠) ألف ريال كل من خالف حكما من أحكام المواد ١٣ و ١٥ و ١٧ و ٢١ و ٢٢ من هذا اللائحة .

مادة (٣٢) كل مخالفة أخرى لأحكام النظام أو اللائحة أو القرارات الصادرة تنفيذا له ، يعاقب مرتكبها بغرامة لاتجاوز خمسمائة ريالا .

مادة (٣٣) يعتبر عائدا كل من ثبت ارتكابه مخالفة لأحكام نظام الفنادق واللائحة والقرارات الصادرة تنفيذا له ، بعد الحكم عليه نهائيا فى مخالفة أخرى ويجوز الحكم على العائد ، فضلا عن الغرامة ، بعقوبة الغلق المؤقت أو النهائى .

مادة (٣٤) تتعدد العقوبات بتعدد المخالفات .

ملحق رقم (٣)

تصنيف وتعريف المنشآت الفندقية طبقا لما أورده اتحاد السيارات الأمريكى "AAA"

Defined below are the Classifications or Categories under which mowt Hotels/motels are Listed and Subsequently Inspected by the American Automobile and/or Mobil Travel Corporation.

MOTEL: Usually one or tow stories. Food service, Conssists of a limited facility or a snsck bar. Often has some receational Facilities such as swimming pool and Playground. Ample Convenient paeking, Usally at the door.

MOTOR INN : Usually larger than a motel with two or more stories and offers recreational facilities, more extensive food service and usually beverage service. Ample parking.

HOTEL : A multi-story building which most often located in or near the downtown business district, but also maybe situated in a resort area. More extensive services usually include the following: coffeshop, dining room, lounge, room service, covenience ships, valet, laundry, banquet and meeting facilities. Typically caters to public transportation travelers; parking is usually limited and/or off the premises.

MOTOR HOTEL : Similar to a hotel in services provided, but often has recreational facilities such as a

swimming pool, game room, health club and sauna. Caters to motorists and has ample parking on premises.

COTTAGES : Individual buildings, usually containing one rental unit equipped for housekeeping. May have separate living rom and bedrooms, occasionally have more than one rental unit per building as in "duplex cottages." Parking usually located at each unit.

LODGE : Typically a country inn or lodge (vacation, ski, fishing, etc.) of two or more stories with all facilities in one building. Usually has food and beverage service. Adequate on premises parking.

COMPLEX : A combination of two or more of the above types, most commonly located in a resort area.

RANCH : Maybe any of the above, but features outdoor, westerntype recreational facilities.

RESORT : May apply to any of the basic types. Has a vacation atmosphere and often is far removed from metropolitan areas. Offers extensive recreational facilities on the premises; may cater to specific interests such as golf, tennis, fishing, etc. Rates may include meals under American or Modified American plans.

المراجـــع

أولا : المراجع العربيـة :

- د. عبد الفتاح ابراهيم مصطفى ، دراسات فى محاسبة الفنادق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ١٩٨٤ .
- عزت الشيخ ، المحاسبة المالية فى الفنادق ، دار الكتاب العربى ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، ١٩٧٩ .
- د. محمد حسن الجزيرى ، التخطيط المحاسبى للمشروع من الناحية التطبيقية ، محاسبة الفنادق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٢ .
- د. محمد أحمد خليل ، النظم المحاسبية الخاصة : أقسام وفنادق ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٦٦ .
- وزارة التجارة ، التقرير السنوى عن الفنادق والمشروعات الفندقية ، ادارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠٨ هـ .
- المرسوم الملكى رقم (م/ ٢٧) بالموافقة على نظام المؤسسات الفندقية العامة بالمملكة بتاريخ ١٣٩٥/٤/١١ هـ - والصادر بناء على قرار مجلس الوزراء رقم (٣٨٤) فى ١٣٩٥/٤/٥ هـ .
- قرار مجلس الوزراء رقم (١٧٧٦) فى ١٣٩٥/١٢/١٨ هـ الخاص بانشاء الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية .
- الغرفة التجارية الصناعية بالرياض ، دليل الشركات المساهمة فى المملكة العربية السعودية ، ادارة البحوث ، الرياض ، جمادى الآخرة ١٤٠٧ هـ
- وزارة المالية والاقتصاد الوطنى ، خطة التنمية الرابعة : ١٤٠٥ - ١٤١٠ هـ ، مصلحة الاحصاءات العامة ، الرياض ، بدون تاريخ .

- القرار الوزارى رقم (٢٨) فى ١٣٩٨/٨/١٢ هـ بشأن شروط ومواصفات المنشآت الفندقية ، المنشور بالجريدة الرسمية (أم القرى) عدد (٥٦/٢٧٣٦) بتاريخ ١٣٨٩/٨/٣١٠ هـ .

- القرار الوزارى رقم (١٦٥٣) فى ١٤٠١/٤/١٩ هـ بشأن تحديد درجات وفئات الفنادق وشروطها وأسعارها ، المنشور بالجريدة الرسمية (أم القرى) بالعدد (٢٨٦٠) فى جمادى الأولى عام ١٤٠١ هـ .

- القرار الوزارى رقم (١٣٢٤) فى ١٣٩٩/٣/٢٢هـ بشأن شروط ومواصفات الأجنحة بالفنادق ، المنشور بالجريدة ارسمية (أم القرى) بالعدد (٢٧٦٤) فى ١٣٩٩/٤/١٨ هـ .

- المذكرة الايضاحية للقرار الوزارى رقم (١٦٥٣) بتاريخ ١٤٠١/١/١٩هـ ، وزارة التجارة ، ادارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠١ هـ .

- تقرير عن خطة إنشاء الفنادق فى مدن المملكة خلال السنوات الخمس القادمة ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ، ١٩٧٧م .

- تقرير عن منجزات إدارة الفنادق حتى نهاية عام ١٤٠٣ هـ ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ، ١٤٠٤ هـ .

- قرار وزير التجارة رقم (٣٠٤) بتاريخ ١٤٠٢/١٠/٧ هـ بشأن تعديل بعض قواعد التسعيرة المرفقة بالقرار الوزارى بتاريخ ١٤٠١/٤/١٩ هـ .

- المذكرة الايضاحية لإدارة الفنادق والمعارض التابعة لوزارة التجارة فى ١٣٩٦/٨/٨ هـ بشأن مقترحات تحديد درجات المؤسسات الفندقية العاملة بالمملكة .

- اللائحة التنفيذية لنظام الفنادق بالمملكة الصادرة عن وزارة التجارة ، إدارة الفنادق والمعارض بالقرار رقم (١٣٧٥) فى ١٣٩٧/٤/١٨ هـ .

- وزارة التجارة إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٦٢) بتاريخ ١٤٠٣/٨/١٥ هـ بشأن مراعاة المشاعر الدينية خلال شهر الصوم المبارك / بفنادق المملكة .

- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٦٧) بتاريخ ١٤٠٣/١١/٢٨ هـ بشأن منع اقامة الحفلات الترفيهية بالفنادق أو المساكن التابعة لها .
- تقرير عن نتيجة تشغيل فنادق الدرجة الممتازة والأولى ، وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، الرياض ١٩٨٥م .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (٥٦) فى ١٤٠٣/٣/٢٠ هـ بشأن التزام الفنادق بأسعار الإقامة المحددة لها .
- وزارة التجارة ، ادارة الفنادق ، تعميم رقم (١٠٣) فى ١٤٠٧/١٠/١٥ هـ بشأن حماية النزلاء والمحافظة على أرواحهم وممتلكاتهم .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١٠٧) فى ١٤٠٨/١٠/٨ هـ بشأن المحافظة على صحته النزلاء وضمان سلامة مايقدم لهم من مأكولات ومشروبات .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١) فى ١٢ /١٣٩٦/٨ هـ بشأن الأهداف الأساسية لنظام الفنادق بالمملكة .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعميم رقم (١٧) فى شوال ١٣٩٩ هـ بشأن تشجيع تشغيل العمالة الوطنية فى حقل الصناعة الفندقية .
- وزارة التجارة ، إدارة الفنادق ، تعاميم أرقام ٥ ، ١٢ ، ٢٠ ، ٣٣ بشأن تشغيل العمالة الناطقة باللغة العربية والعمالة المسلمة فى حقل الصناعة الفندقية .

ثانيا : المراجع الأجنبيـة :

— M. Coltman, Hospitality Management Accountin, Van Nostrand Reinhol Company, Third Edition, New York, 1987.

— R. Kotas, Management Accounting for Hotels and Restaurants, Surrey University Press, Second Edition, London, 1986.

— R. Kotas and B. Davis, Food and Beverage Conırol, International Textbook Company, London, 1981.

— Hotel Association of New York City, Uniform System of Accounts for Hotels, Hotel Association of Newy York City, Inc., and American Hotel & Motel Association, Seventh Edition, New York, 1977.

— R. Kotas, Marketing Orientation in the Hotel and Catering Industry, Surrey University Press, London, 1975.

— E. Horwath and L. Toth, Hotel Accounting, Ronald Press University, Fourth Edition, John Wiley & Sons, New York, 1970.

— Ministry of Commerce, Businessman's Guide to Saudi Arabia, Foreign Trade Department, Ministry of Commerce, Riyadh, 1985.

— The Hotel Industry In The United States And Its Implicaa-tions To Saudi Arabia, A report Submitted to Ministry of Commerce, Hotel Department, by Winters Le Furge & Associates, Inc., 1981.

مطابع المكتب المصرى الحديث
MODERN EGYPTIAN PRESS
صندوق بريد ٢٥ شبرا الخيمة - القاهرة ت ٢٢١١٧١ - ٢٢١١٧٢ فاكس ٢٢١١٠٢٣

هذا الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى تنشيط ديناميكية الإدارة فى المجال الفندقى عن طريق عرض وتقديم الأسس العلمية المحاسبية والمفاهيم العملية التطبيقية لهذا الفرع من فروع علم المحاسبة .

فحقيقة الأمر أن المكتبة العربية لم يقدم لها حتى اليوم مرجع محاسبى متكامل ينقل الاهتمام من مجرد التركيز على النواحى الإجرائية وأساسيات القيد والتسجيل المحاسبى لذلك النشاط ، إلى جوهر العمل المحاسبى الفندقى ودوره فى مجال تخطيط وتحليل ورقابة ذلك النشاط ، دون اهمال للجوانب المحاسبية للقياس والتقرير عن نتائج ذلك الأداء . فالكتابات المحاسبية المحدودة على المستوى العربى فى المجال الفندقى لاتعدو – فى رأى الكاتب – أن تكون مجرد مذكرات مختصرة تركز بصفة أساسية على مبادئ القيد والتسجيل ، دون عمق أو إضافة لمفاهيم التخطيط والرقابة والتحليل فى مجال تلك الصناعة .

وهذا الكتاب يحتوى على ستة أبواب رئيسية . تناول الباب الأول أساسيات النظام المحاسبى فى الفنادق ، الباب الثانى الأنشطة والوظائف الفندقية الفنية والمعاونة ، الباب الثالث الدفاتر والقيود والدورات المستندية الفندقية ، الباب الرابع الجرد والحسابات الختامية الفندقية ، الباب الخامس الموازنات التخطيطية الفندقية ، وأخير اختص الباب السادس بالأساليب التحليلية فى القطاع الفندقى .